

ORIGINAL

Artículo de investigación

Entre la adaptabilidad y la precarización: un análisis crítico sobre las nuevas prácticas de gestión humana en el paradigma organizacional colombiano*

Between adaptability and precariousness: a critical analysis of the new human management practices in the Colombian organizational paradigm

Recibido: Mayo 28 de 2024 - Evaluado: Agosto 29 de 2024 - Aceptado: Noviembre 30 de 2024

Yesid Alexander Garcés-Pulido**
<https://orcid.org/0000-0001-9563-5698>
Iván Alveiro Quintero-Castaño***
<https://orcid.org/0000-0003-4622-0239>
Dagoberto Valencia-Ortiz****
<https://orcid.org/0000-0003-1904-6650>

Para citar este artículo / To cite this Article

Garcés-Pulido, Y. A., Quintero-Castaño, I. A., & Valencia-Ortiz, D. (2025). Entre la adaptabilidad y la precarización: un análisis crítico sobre las nuevas prácticas de gestión humana en el paradigma organizacional colombiano. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 10(19), 1-15. https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestion_libre.19.2025.12722

Editor: Dr. Rolando Eslava-Zapata

Resumen

En el estudio de la implementación de estructuras organizacionales innovadoras en Colombia, se adopta un enfoque metodológico cualitativo, exploratorio y descriptivo, apoyándose en el análisis de discurso mediante el software ATLAS.ti para profundizar en las prácticas de gestión humana. Este análisis se basa en veintidós entrevistas realizadas en treintinueve empresas del sector industrial privado, apuntando a una comprensión detallada de cómo estas prácticas impactan tanto a las organizaciones como a sus trabajadores. El objetivo es determinar cómo la flexibilidad laboral y la reestructuración organizacional en las empresas colombianas inciden en la desigualdad laboral y contribuyen a la precarización del empleo. La investigación destaca la flexibilización laboral como un eje central de cambio, examinándola críticamente para

* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de revisión. Artículo asociado a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia.

** Doctorando en Administración Gerencial por la Universidad Benito Juárez, México. Docente e investigador de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. Adscrito al grupo de investigación CANANGUCHALES de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. Email: yesid.garces@unad.edu.co

*** Doctorando en Ciencias de la Educación en la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Docente e investigador de la Secretaría de Educación Distrital de Cali, Colombia. Adscrito al grupo de investigación CANANGUCHALES de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. Email: ivan.alveiro.quintero@correounivalle.edu.co

**** Magister en Economía por la Universidad de Manizales, Colombia. Líder Zonal de Escuela UNAD, Colombia. profesor ocasional tiempo completo en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Sede Neiva, Colombia. Email: Dagoberto.valencia@unda.edu.co

revelar no solo sus beneficios operativos y económicos sino también sus consecuencias en términos de desigualdad y precariedad laboral. Este enfoque desvela que, lejos de ser un avance unidireccional hacia la mejora del capital intelectual mediante tecnologías emergentes, la realidad es más compleja, caracterizada por la precarización laboral, la gestión humana desde una óptica crítica, la desigualdad y la explotación organizacional. Los hallazgos de este estudio resaltan un crecimiento preocupante en la disparidad de poder entre empleadores y empleados, promoviendo prácticas que agudizan la inequidad y la explotación dentro del ambiente laboral. Frente a esto, se invita a una revisión crítica de las políticas de gestión humana y de las estructuras organizacionales, buscando promover un ambiente laboral más justo y equitativo que priorice el bienestar de todos los miembros de la empresa y contrarreste los efectos adversos de la flexibilización laboral. Este enfoque integral sugiere un replanteamiento necesario en las estrategias organizacionales para asegurar un equilibrio entre la adaptabilidad empresarial y la protección de los derechos y la dignidad de los trabajadores.

Palabras Clave: Precarización Laboral, Gestión Humana, Desigualdad Laboral, Explotación Organizacional

Abstract

A qualitative, exploratory, and descriptive methodological approach is adopted in the study of implementing innovative organizational structures in Colombia, relying on discourse analysis using ATLAS.ti software to delve into human management practices. This analysis is based on twenty-two interviews conducted in thirty-nine companies in the private industrial sector, aiming at a detailed understanding of how these practices impact both organizations and their workers. The objective is to determine how labor flexibility and organizational restructuring in Colombian companies affect labor inequality and contribute to the precariousness of employment. The research highlights labor flexibilization as a central axis of change, examining it critically to reveal its operational and economic benefits and its consequences in terms of labor inequality and precariousness. This approach shows that, far from being a unidirectional move towards improving intellectual capital through emerging technologies, the reality is more complex, characterized by labor precarization, critical human management, inequality, and organizational exploitation. The findings of this study highlight a worrisome growth in the disparity of power between employers and employees, promoting practices that exacerbate inequality and exploitation within the work environment. In view of this, a critical review of human management policies and organizational structures is called to promote a fairer and more equitable work environment that prioritizes the well-being of all company members and counteracts the adverse effects of labor flexibilization. This comprehensive approach suggests rethinking organizational strategies to balance business adaptability and protect workers' rights and dignity.

Keywords: Labor Precariousness; Human Management; Labor Inequality; Organizational Exploitation

SUMARIO

INTRODUCCIÓN. – ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. – I. Problema de investigación. – II. Metodología. – III. Plan de redacción. – 1. Flexibilidad laboral y su crítica en la gestión humana. – 2. El trabajo como categoría central en la transformación socioeconómica. – 3. La flexibilidad laboral como respuesta a la globalización. – 4. Flexibilización organizacional. – 5. Tipologías de flexibilidad. – 6. Gestión humana frente a la flexibilidad laboral. – 7. Nuevas perspectivas y críticas – IV. Resultados de investigación. – 1. Beneficios percibidos por la dirección. – 2. Desafíos y efectos negativos para los trabajadores. – 3. Discusión de hallazgos. – 4. Análisis integrador de los hallazgos. – CONCLUSIONES. – REFERENCIAS.

Introducción

El concepto de trabajo, profundamente arraigado en la ontología humana, se erige como un pilar esencial para comprender la producción y reproducción social. A través de la lente marxista del "reino de la necesidad" (Mészáros, 2015; Antunes, 2013, 2020), esta exploración no solo revela la organización del trabajo y de la producción, sino que también extiende su influencia a esferas tan diversas como la filosofía, la ciencia y las artes, marcando los cambios esenciales para el avance de la sociedad. En este sentido, el trabajo se consolida como un agente transformador que, mediante la intersubjetividad, nutre el tejido social y facilita la emergencia de nuevos sujetos sociales, a través de la evolución de las capacidades y posibilidades humanas que integran el lenguaje y el pensamiento conceptual en los sistemas productivos y, por ende, en la praxis social (Araque-Geney, 2023).

No obstante, este carácter fundamental del trabajo se halla hoy en una crítica encrucijada, desafiado por una nueva morfología laboral que impone severas condiciones sobre la subjetividad, la identidad y la estabilidad laboral, marcada por la inmaterialidad y una complejidad creciente en su relación con lo social y corporativo (González-García *et al.*, 2023). La reestructuración productiva y organizacional, impulsada por la flexibilidad laboral, emerge como respuesta a las exigencias de un mercado volátil y efímero, sometiendo los modelos productivos tradicionales a las dinámicas de un capitalismo flexible (Afanador-Cubillos, 2023). Este significativo cambio, aunque procura capturar tasas crecientes de ganancia mediante la reducción de costos laborales y el incremento de la autonomía empresarial, descubre una dimensión crítica que subraya un aumento en la precarización laboral y una fragmentación de la identidad organizacional.

En este contexto, se postula la hipótesis de que la adopción de estrategias de flexibilidad laboral en las empresas colombianas, a pesar de buscar una adaptación a las exigencias de un mercado globalizado y un aumento en la competitividad, en realidad, conduce a una profundización de la desigualdad laboral y la precarización del empleo. Esta realidad se manifiesta en una distribución desigual del poder y los beneficios dentro de las organizaciones, favoreciendo a directivos y propietarios en detrimento del bienestar y la estabilidad de los trabajadores.

Desde esta premisa, el estudio se propone desentrañar cómo la flexibilidad laboral y la reestructuración organizacional en las empresas colombianas inciden en la desigualdad laboral y contribuyen a la precarización del empleo, a través de un análisis simbólico del discurso que descifre las narrativas, significados y simbolismos que circundan estas prácticas. Este enfoque no evaluará directamente el impacto de las prácticas de gestión humana, sino que se centrará en cómo la retórica y los discursos sobre la flexibilidad laboral reflejan y perpetúan estructuras de poder y desigualdad dentro de las organizaciones.

Por tanto, este estudio se adentra en la crítica intersección de la teoría del trabajo y los estudios organizacionales para cuestionar las premisas y las consecuencias simbólicas de las prácticas laborales contemporáneas, poniendo especial énfasis en la situación de las empresas colombianas en el contexto de la globalización y el neoliberalismo. Este enfoque simbólico y discursivo busca aportar a una comprensión más profunda y crítica de las dinámicas laborales actuales, desafiando las narrativas predominantes que acríticamente celebran la flexibilidad y la movilidad como soluciones universales a los desafíos organizacionales.

Esquema de resolución

1. Problema de investigación

¿Cómo la flexibilidad laboral y la reestructuración organizacional en las empresas colombianas inciden en la desigualdad laboral y la precarización del empleo?

2. Metodología

Este estudio se profundiza en una metodología cualitativa, buscando un análisis exhaustivo y detallado de las dinámicas emergentes en la gestión humana, en el contexto de la flexibilidad laboral. Dicho enfoque es esencial para comprender los cambios profundos dentro de los paradigmas productivos y organizacionales actuales. Adoptando esta metodología, se abre la puerta a una exploración rigurosa de los fenómenos complejos, enfocándose en una gama de aspectos tanto objetivos como subjetivos que caracterizan la realidad laboral contemporánea. A través de este prisma, se facilita la decodificación de las complejidades inherentes al discurso organizacional, abarcando desde modelos mentales y constructos de identidad hasta los roles y estrategias retóricas empleadas, reflejando el análisis propuesto por diferentes autores sobre la potencialidad del análisis del discurso como herramienta dual de investigación en las ciencias sociales (Barrera-León *et al.*, 2024; Sayago, 2014).

En línea con lo anterior, Sánchez *et al.* (2011) ilustran cómo la innovación y la flexibilidad en la gestión de recursos humanos pueden adaptarse al dinamismo del entorno, ofreciendo un marco para entender la relevancia del contexto en las prácticas de gestión. Esta comprensión se ve reforzada por el trabajo de Denzin & Lincoln (2011), quienes subrayan la importancia de las metodologías cualitativas para captar la esencia de los cambios en la organización y la gestión.

Adicionalmente, otros estudios hacen hincapié en la necesidad de reintegrar la gestión efectiva en la administración de recursos humanos, proponiendo una agenda para futuras investigaciones que aborden los desafíos emergentes en este campo (Pérez-Gamboa *et al.*, 2022; Steffensen *et al.*, 2019). Por otro lado, Timms *et al.* (2015) contribuyen a este diálogo explorando cómo los arreglos de trabajo flexibles no solo impactan en el compromiso y la salud psicológica de los empleados, sino también en sus intenciones de permanencia en la organización, ofreciendo una visión integral de los efectos de la flexibilidad laboral. Este enfoque cualitativo, por lo tanto, no solo permite una comprensión detallada de la gestión humana en contextos de flexibilidad laboral, sino que también promueve una investigación basada en el rigor científico y la originalidad, alineada con las perspectivas contemporáneas de autores reconocidos en el campo.

Este estudio se sitúa en un nivel exploratorio-descriptivo, crucial para abordar áreas poco investigadas. Los métodos exploratorios son fundamentales para adentrarse en fenómenos no plenamente conocidos, facilitando un conocimiento profundo necesario para identificar conceptos clave y entender las problemáticas a fondo, como subraya Yin (2014), que resalta la importancia de estudiar fenómenos dentro de sus contextos reales. Paralelamente, los métodos descriptivos permiten precisar las particularidades de sujetos o fenómenos, proporcionando una visión detallada de sus características únicas, una práctica destacada por Babbie (2020) en la investigación social.

Este enfoque dual permite capturar la complejidad de las realidades sociales, combinando la exploración inicial y el detallamiento posterior para generar un entendimiento holístico y

relevante del fenómeno estudiado, como apoyan Ishtiaq (2019) en su discusión sobre la metodología mixta. Ruiz & Izpizúa (2016) también enfatizan la adaptación metodológica a las características específicas del fenómeno, asegurando resultados precisos y contextualmente pertinentes. Este marco metodológico subraya la importancia de un acercamiento comprensivo y detallado, guiado por un sólido marco teórico.

La investigación se centra en treintainueve empresas colombianas del sector industrial y de servicios, de carácter privado, con un mínimo de cincuenta trabajadores y clasificadas como medianas o grandes empresas, de las cuales veintidós se tabularon y analizaron.

La recolección de datos se organizó en tres etapas. Inicialmente, se estableció contacto con las empresas seleccionadas para presentar los objetivos de la investigación y obtener el consentimiento de los participantes. A continuación, se aplicaron los instrumentos de recolección a las personas elegidas. Finalmente, se analizó la información recabada, utilizando el software Atlas.ti para categorizar y triangular los datos, con el fin de revelar las relaciones entre las categorías identificadas y reforzar la validez del estudio (Sánchez *et al.*, 2011).

Este enfoque metodológico brindó un marco para el análisis de la carga simbólica en entornos organizacionales, considerando su interacción con el medio ambiente y los individuos que forman parte de la empresa. La técnica cualitativa de análisis de discurso seleccionada para este estudio permitió una relación detallada entre la complejidad semiótica del discurso y las condiciones de producción, circulación y consumo de mensajes, abarcando una amplia gama de elementos teóricos y empíricos (Pérez-Gamboa *et al.*, 2021; Sayago, 2014).

En el marco de esta investigación, se definieron dos dimensiones específicas que buscaron particularizar el proceso investigativo respecto a la caracterización de las prácticas de gestión humana en condiciones de flexibilidad laboral, tal como se implementan en las empresas colombianas. La primera dimensión se enfocó en identificar y comprender tanto los efectos deseados como los no deseados de la flexibilización sobre la organización y las personas involucradas. La segunda dimensión tuvo como objetivo discernir el papel que la gestión humana ha desempeñado en la implementación de diversas formas de flexibilización laboral dentro de la empresa (tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones, Categorías e Ítems de la Investigación

DIMENSIONES	CATEGORÍAS	ÍTEMES
Efectos de las prácticas de Flexibilidad Laboral (FL).	Deseados y no deseados	Sobre la organización y sus resultados - Sobre las personas
Prácticas de gestión humana asociadas a las nuevas formas de organización del trabajo	Gestión del conocimiento - Aprendizaje organizacional Desarrollo de relaciones laborales colaborativas.	
Papel de gestión humana	Papel de gestión humana	Papel desempeñado en cada una de las prácticas de FL. Papel para amortiguar efectos sobre calidad de vida laboral y satisfacción

Fuente: elaborado con información tomada de Sánchez *et al.* (2011).

La técnica central para la recolección de datos en este estudio fue la entrevista semiestructurada, que se deriva de la operacionalización de las categorías aplicadas a diversos actores dentro de la empresa, como el gerente general, el gerente de talento humano y líderes requeridos, mediante un cuestionario. Tras revisar la teoría relativa a las dimensiones y categorías de investigación, y ante la ausencia de instrumentos validados aplicables

directamente a nuestro estudio, se procedió a elaborar una guía de entrevista. Esta guía contiene preguntas guiadas por esquemas descriptivos enfocados hacia las categorías establecidas, las cuales luego fueron sometidas a revisión y validación por expertos. En la tabla 2 se presenta la guía utilizada para la entrevista semiestructurada, destacando las preguntas centrales relacionadas con las nuevas formas de organización del trabajo, ubicadas en el numeral V del instrumento utilizado (Sánchez *et al.*, 2011).

Tabla 2. Guía para la Entrevista Individual

ÍTEM	PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA
I. Concepción de Flexibilidad Laboral	
1	¿Cómo conceptualiza su organización la flexibilidad laboral y cuáles son los objetivos principales detrás de su implementación?
2	¿Cuáles son las principales motivaciones de su empresa para adoptar la flexibilidad laboral, y cómo se alinean estas con los desafíos y oportunidades del mercado actual?
3	¿Cómo se comunican y se perciben las estrategias de flexibilidad laboral dentro de su organización desde una perspectiva crítica?
II. Efectos	
4	¿Cuáles han sido los efectos positivos observados como resultado de la implementación de la flexibilidad laboral tanto para la organización como para los empleados?
5	¿Puede identificar y describir los efectos no deseados o retos que han surgido a raíz de la flexibilidad laboral y cómo se han abordado?
III. Flexibilidad Numérica	
6	¿Qué tipos de vinculación de personal utiliza su empresa y cómo impactan estos en la motivación y el compromiso de los empleados?
7	¿Cuáles son las dificultades encontradas con los distintos tipos de vinculación y cómo se han manejado?
8	¿Qué papel juega la gestión humana en la definición e implementación de los diferentes tipos de vinculación laboral?
9	¿Cómo se relacionan los distintos tipos de vinculación con la cultura organizacional y la identidad de los empleados?
IV. Flexibilidad Funcional	
10	¿Qué iniciativas ha implementado la empresa para promover la movilidad interna y el desarrollo profesional (p.ej., polivalencia, multifuncionalidad)?
11	¿Cómo se están gestionando el conocimiento y el aprendizaje organizacional para apoyar la flexibilidad funcional?
12	¿Cuál ha sido el papel de la gestión humana en fomentar y facilitar estas iniciativas de flexibilidad funcional?
V. Flexibilidad Salarial	
13	¿Implementa su empresa algún tipo de flexibilidad salarial, como compensación basada en productividad o resultados?
14	¿Cuál es el papel de la gestión humana en el diseño y la implementación de las políticas de compensación flexibles?
VI. Nuevas Formas de Organización Laboral	
15	¿Está trabajando su empresa en nuevas formas de organización del trabajo para mejorar la eficiencia, la capacidad tecnológica o los procesos laborales?
16	¿Cómo contribuyen estas nuevas formas de organización al desempeño general de la empresa y al bienestar de los empleados?

Fuente: tomado de Sánchez *et al.* (2011).

Esta guía revisada y detallada tiene como objetivo capturar una visión integral y crítica de cómo las empresas colombianas están abordando la flexibilidad laboral, con un enfoque específico en las prácticas de gestión humana y su impacto tanto en la organización como en sus empleados. Las respuestas obtenidas proveerán insumos valiosos para comprender las dinámicas actuales en el mundo del trabajo y cómo tanto las empresas como los trabajadores se están adaptando a estos cambios, siempre manteniendo un enfoque crítico conforme a los objetivos y al contexto establecido en la introducción y el resumen del estudio.

3. Plan de redacción

3.1. Flexibilidad laboral y su crítica en la gestión humana

Este apartado recorre la evolución del trabajo desde su concepción en la antigüedad hasta su rol dentro de las prácticas contemporáneas de flexibilidad laboral. Desde la antigua Grecia, donde Aristóteles lo consideraba una actividad propia de esclavos, hasta la Revolución Industrial, que lo posicionó como la piedra angular de la economía capitalista, destacando las

contribuciones de Smith (1776) y Marx (1844) sobre su valor económico y su potencial emancipador, respectivamente (Smith, 1776; Marx, 1844).

3.2. El trabajo como categoría central en la transformación socioeconómica

El trabajo, en su travesía a través de la historia, no solo ha definido la organización de las sociedades, sino que también ha marcado el pulso de la evolución económica y las relaciones humanas. Desde la antigüedad, donde su valor se medía en términos de esclavitud y libertad, ejemplificado en las reflexiones de Aristóteles, hasta su transformación con la Revolución Industrial, evidenciada por las observaciones de Smith (1776) y Marx (1844), el trabajo ha sido un espejo de los cambios socioeconómicos. La Revolución Industrial, en particular, significó un antes y un después en la percepción del trabajo, pasando a ser visto como el motor de la economía capitalista y el eje central de la lucha de clases, respectivamente. Este viraje conceptual no solo redefinió el valor del trabajo, sino que también replanteó su estructura y gestión, poniendo las bases para lo que hoy conocemos como flexibilidad laboral.

En este contexto, la flexibilidad laboral emerge como un reflejo contemporáneo de la adaptación del trabajo a las dinámicas del mercado globalizado. Sin embargo, esta adaptación ha venido acompañada de desafíos significativos, especialmente en lo que respecta a la seguridad laboral y la equidad social. La flexibilización, si bien busca responder a las necesidades de un mercado en constante cambio, también ha suscitado críticas por cómo redefine la relación entre el trabajador y su entorno laboral, a menudo en detrimento de la estabilidad y la protección del trabajador. Este apartado, al recorrer la evolución del trabajo desde sus orígenes hasta la implementación de la flexibilidad laboral contemporánea, invita a una reflexión crítica sobre cómo podemos reconciliar las demandas de flexibilidad con la necesidad imperante de justicia y equidad en el ámbito laboral.

Orígenes y evolución histórica del trabajo

Inicialmente, en la Grecia Antigua, el trabajo era considerado una actividad propia de esclavos, distinguiéndose claramente de las ocupaciones libres e intelectuales (Aristóteles). Sin embargo, con el advenimiento de la Revolución Industrial, el trabajo se transformó en la piedra angular de la economía capitalista, marcando un antes y un después en la percepción y organización laboral (Smith, 1776; Marx, 1844).

La industrialización trajo consigo no solo un cambio en la naturaleza del trabajo, sino también en su valoración. Adam Smith lo conceptualizó como fuente de toda riqueza, mientras que para Karl Marx, representaba el proceso mediante el cual el hombre se enfrenta a la naturaleza para satisfacer sus necesidades, un medio de autorrealización y de lucha en el marco de la lucha de clases (Marx, 1844).

El siglo XX y la administración científica

Con la llegada del siglo XX, figuras como Taylor y Ford introdujeron innovaciones en la gestión del trabajo, enfocándose en la eficiencia y la productividad mediante la división del trabajo y la especialización. Estas prácticas no solo incrementaron la producción, sino que también modificaron la relación entre el trabajador y el proceso productivo, en algunos casos despersonalizando el trabajo y aumentando la alienación del trabajador (Taylor, 1911; Ford, 1922).

3.3. La flexibilidad laboral como respuesta a la globalización

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el concepto de flexibilidad laboral emergió como una respuesta a las necesidades de un mercado globalizado, caracterizado por su volatilidad y competitividad. La flexibilización laboral buscaba adaptar las estructuras de trabajo a las fluctuaciones del mercado mediante prácticas como el trabajo temporal, la subcontratación y la polivalencia funcional (Karlsson, 2007; Williams *et al.*, 2014). Sin embargo, esta adaptabilidad a menudo se ha logrado a expensas de la seguridad y estabilidad del trabajador, generando críticas en torno a la precarización del trabajo y el aumento de la desigualdad social (Sennett, 2007).

3.4. Flexibilización organizacional

La flexibilización organizacional, emergiendo como una táctica frente a la globalización, se ha convertido en un doble filo. Por un lado, busca la reestructuración productiva para hacer frente a las dinámicas de un mercado cada vez más competitivo; por otro lado, según Sotelo-Valencia (2022) esta adaptabilidad ha profundizado la precarización laboral, erosionando la estabilidad y seguridad que históricamente han definido el contrato de trabajo. Este fenómeno no solo refleja una transformación en la gestión y organización del trabajo, sino que también señala un cambio en la valoración del mismo, donde la eficiencia económica a menudo prevalece sobre la protección y el bienestar del trabajador.

Desde una crítica fundamentada en la observación de las consecuencias de tales prácticas, se evidencia cómo la flexibilización contribuye a un ensanchamiento de las desigualdades laborales. La adaptación a los caprichos del mercado, lejos de ser una solución equitativa, relega la seguridad del empleado a un segundo plano, priorizando la flexibilidad empresarial sobre los derechos laborales. Este escenario plantea un desafío crítico para repensar las políticas laborales y las estrategias organizacionales, buscando un equilibrio más justo entre la agilidad necesaria en un mundo globalizado y el compromiso ineludible con la dignidad y seguridad de los trabajadores (Sotelo-Valencia, 2022).

3.5. Tipologías de Flexibilidad

La flexibilidad laboral se bifurca en interna y externa, con la primera centrada en la reestructuración productiva interna de la empresa y la segunda en medidas macroeconómicas o políticas públicas. La flexibilidad interna promueve la polivalencia y la adaptabilidad, pero con un costo oculto: la potencial explotación y sobrecarga del trabajador. La flexibilidad externa, por otro lado, permite a las empresas ajustar su fuerza laboral a las demandas del mercado, pero a menudo a expensas de la seguridad y bienestar del trabajador (Benavides, 2000; González, 2006; De-la-Garza, 2016).

3.6. Gestión humana frente a la flexibilidad laboral

El vínculo entre gestión humana y flexibilidad laboral es complejo, revelando una tensión entre la eficiencia organizacional y el bienestar del trabajador. La gestión humana evoluciona desde una función meramente administrativa a una estratégica, buscando alinear los intereses de los trabajadores con los objetivos corporativos. Sin embargo, esta alineación no siempre se

traduce en prácticas justas o sostenibles, especialmente en contextos marcados por la precarización y la inestabilidad laboral (Calderón-Hernández *et al.*, 2011, 2023).

Este marco referencial destaca la importancia crítica de reevaluar tanto la flexibilización laboral como la función de la gestión humana dentro de las empresas, enfatizando la necesidad de políticas y prácticas que promuevan un equilibrio más justo entre los imperativos de competitividad y los derechos y bienestar de los trabajadores.

3.7. Nuevas perspectivas y críticas

Incluyendo las nuevas citas solicitadas, se suma la visión de Azua (2006) sobre la gestión del capital intelectual como factor competitivo, Blanch (2003) y Bonofiglio & Fernández (2003), quienes analizan las consecuencias de las políticas de flexibilización en Argentina durante los años noventa, evidenciando un aumento de la precariedad laboral. Coller (1997) y Coriat (1988) aportan una mirada crítica sobre cómo la flexibilidad impacta en el proceso de trabajo, destacando el riesgo de explotación y la alteración en la calidad del empleo. Finalmente, Criado-Carreño (2009) ofrece un análisis sobre la calidad del empleo en cooperativas, subrayando la importancia de evaluar las dimensiones de calidad más allá de la flexibilidad laboral.

Este marco referencial, al integrar las contribuciones de Azua (2006), Blanch (2003), y otros autores, enfatizan la importancia de reconsiderar la flexibilidad laboral y el rol de la gestión humana dentro de las organizaciones. Resalta la necesidad de diseñar políticas y prácticas que equilibren la competitividad con la protección y bienestar de los trabajadores, cuestionando las premisas de la flexibilización laboral frente a sus impactos sociales y organizacionales.

4. Resultados de investigación

4.1. Beneficios percibidos por la dirección

Perspectiva estratégica y adaptabilidad organizacional

Las directivas reportaron una mejora significativa en la adaptabilidad y la competitividad de sus organizaciones gracias a la implementación de prácticas de flexibilidad laboral. "La flexibilidad nos ha permitido ajustarnos rápidamente a los cambios del mercado y a las demandas de nuestros clientes," (P4, 4:16) compartió un gerente general durante las entrevistas.

Innovación y eficiencia mejorada

Otro hallazgo importante fue el impacto positivo de la flexibilidad laboral en la innovación y la eficiencia operativa. Las directivas destacaron cómo la flexibilidad ha fomentado un ambiente propicio para la innovación: "*La flexibilidad laboral ha sido crucial para agilizar nuestros procesos y fomentar un espíritu de innovación constante,*" (P11, 11:19) afirmó un líder de talento humano.

4.2. Desafíos y efectos negativos para los trabajadores

Intensificación del trabajo y precarización

Los trabajadores expresaron preocupaciones sobre la intensificación del trabajo y la precarización de sus condiciones laborales como resultado directo de la flexibilidad laboral. "Nos encontramos trabajando más horas bajo mayores niveles de estrés, sin una compensación adecuada," (P20, 20:16) indicó un empleado.

Deterioro de la calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral se ha visto negativamente afectada, con trabajadores reportando una disminución en su bienestar debido a la incertidumbre y la falta de estabilidad en el empleo. "La inseguridad laboral y la constante presión han deteriorado mi calidad de vida," (P16, 16:16) compartió otro participante.

4.3. Discusión de hallazgos

Los hallazgos de este estudio ilustran una dicotomía entre los beneficios operativos y estratégicos percibidos por la dirección y los efectos negativos experimentados por los trabajadores, particularmente en términos de intensificación del trabajo y deterioro de la calidad de vida laboral. Esta dicotomía subraya la necesidad crítica de abordar las prácticas de flexibilidad laboral con un enfoque más equilibrado que considere tanto los objetivos organizacionales como el bienestar de los empleados (tabla 3).

Tabla 3. Resumen de hallazgos: impacto de la flexibilidad laboral en empresas colombianas

ASPECTO EVALUADO	HALLAZGOS: PERSPECTIVA DE LA DIRECCIÓN	HALLAZGOS: PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES
Adaptabilidad y competitividad	Mejoras significativas en adaptabilidad al mercado y competitividad gracias a la flexibilidad laboral.	No aplicable directamente a trabajadores.
Innovación y eficiencia operativa	Incremento en la innovación y eficiencia operativa facilitado por prácticas flexibles.	No aplicable directamente a trabajadores.
Intensificación del trabajo	Percepción de mayor productividad y eficiencia.	Reporte de aumento en la carga de trabajo, estrés y horas laborales sin compensación proporcional.
Calidad de vida laboral	Visualización de una estructura laboral más dinámica y adaptativa como positiva.	Deterioro en la calidad de vida debido a inseguridad laboral y falta de estabilidad en el empleo.
Balance trabajo-vida	Consideración de flexibilidad como medio para mejorar el balance trabajo-vida.	Experiencias de desbalance trabajo-vida por demandas laborales excesivas e inestables.

Fuente: elaboración propia,

4.4. Análisis integrador de los hallazgos

Los resultados revelan una marcada dicotomía entre los beneficios percibidos por la dirección y los desafíos experimentados por los trabajadores dentro del contexto de la flexibilidad laboral en las empresas colombianas. Mientras que la dirección observa mejoras en adaptabilidad, competitividad, innovación y eficiencia como resultados positivos de las prácticas de flexibilidad laboral, los trabajadores enfrentan desafíos significativos, incluyendo la intensificación del trabajo y un deterioro en su calidad de vida laboral. Estos hallazgos subrayan la importancia crítica de abordar las prácticas de flexibilidad laboral con un enfoque más equilibrado y holístico que considere no solo los objetivos organizacionales sino también, y de manera fundamental, el bienestar y los derechos de los empleados (Kammerer-David & Murgas-Téllez, 2024).

Este análisis, estructurado para reflejar las complejidades y las realidades multifacéticas de la flexibilidad laboral en el entorno laboral colombiano, subraya la necesidad de políticas y

estrategias de gestión humana que mitiguen los efectos. Este estudio articula un análisis que abarca las dimensiones teóricas, metodológicas, y de resultados, integrando todo en una perspectiva global. La complejidad de este tema exige una reflexión profunda sobre cada uno de estos aspectos.

En lo teórico

Este estudio se apoyó en la rica fundamentación teórica proporcionada por autores como Antunes (2013, 2020), Arendt (1993) y Lazzarato (2013), a fin de explorar la naturaleza dual de la flexibilidad laboral en contextos neoliberales, específicamente en el entorno colombiano. A través de este prisma, hemos desentrañado cómo las estrategias de gestión humana, aun cuando buscan incrementar la competitividad y la adaptabilidad organizacional, pueden también profundizar las condiciones de precarización y desigualdad laboral. Esta conclusión teórica refuerza la urgencia de repensar las prácticas de flexibilidad laboral, no solo desde la perspectiva de la eficiencia operativa sino también desde la equidad y el respeto por la dignidad laboral.

En lo metodológico

La elección del enfoque cualitativo y el análisis de discurso como herramientas metodológicas permitieron comprender las dinámicas subyacentes en la implementación de la flexibilidad laboral y su percepción entre los diferentes actores organizacionales. Siguiendo a Calderón-Hernández *et al.* (2011, 2023), este enfoque facilitó la identificación de la tensión entre la gestión humana y las demandas de flexibilización, subrayando la importancia de considerar tanto las narrativas organizacionales como las experiencias individuales de los trabajadores. Esta metodología es esencial para abordar la complejidad de los fenómenos organizacionales contemporáneos y ofrece un camino valioso para futuras investigaciones en el campo.

En los resultados

Los resultados evidenciaron una marcada divergencia entre los beneficios percibidos por las direcciones de las empresas y los efectos adversos reportados por los trabajadores en relación con la flexibilidad laboral. Este desequilibrio resalta la intensificación del trabajo y la precarización de las condiciones laborales, lo que genera un impacto negativo significativo en la calidad de vida y el bienestar de los empleados. Tal como sugiere el resumen de hallazgos, mientras las directivas valoran positivamente la flexibilidad laboral por su contribución a la adaptabilidad organizacional y a la innovación, los trabajadores enfrentan desafíos considerables, como el aumento de la carga laboral y una mayor inseguridad en el empleo.

Esta dicotomía entre las experiencias de la dirección y los trabajadores subraya la necesidad crítica de adoptar un enfoque más equitativo y humano en la gestión de la flexibilidad laboral. Es imperativo que las estrategias de flexibilización no solo persigan objetivos de eficiencia y competitividad organizacional, sino que también consideren de manera fundamental el bienestar y la seguridad de los trabajadores (Muñoz-Bonilla *et al.*, 2024). Esto requiere un replanteamiento profundo de las políticas y prácticas de gestión humana, orientado hacia la creación de entornos de trabajo más justos y sostenibles que promuevan tanto el desarrollo organizacional como el humano.

La discrepancia observada en nuestros hallazgos invita a una reflexión profunda sobre los modelos de trabajo contemporáneos y su impacto en la sociedad. A través de este estudio, se destaca la urgencia de dialogar y actuar sobre las prácticas de flexibilidad laboral, buscando un

balance más armónico entre las necesidades y objetivos organizacionales y los derechos y necesidades de los trabajadores. Este enfoque no solo es crucial para el avance ético y social de las empresas, sino que también es una inversión en su sostenibilidad y legitimidad a largo plazo.

Conclusiones

Este estudio contribuye significativamente a la literatura sobre gestión humana y flexibilidad laboral, ofreciendo insumos críticos sobre las complejas dinámicas entre las políticas de flexibilización y sus efectos en los trabajadores en el contexto colombiano. A través de un análisis riguroso, se enfatiza la necesidad de un cambio paradigmático en cómo concebimos e implementamos la flexibilidad laboral, abogando por un enfoque que centre al ser humano y su bienestar. Este cambio no solo es un imperativo ético sino también un requisito para construir organizaciones más resilientes y equitativas en el escenario global contemporáneo.

Referencias

- Afanador-Cubillos, N. (2023). Historia de la producción y sus retos en la era actual. *Región Científica*, 2(1), 202315. <https://doi.org/10.58763/rc202315>
- Antunes, R. (2013). *Los sentidos del trabajo: Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo*. Buenos Aires: Herramientas.
- Antunes, R. (2020). ¿Cuál es el futuro del trabajo en la era digital? *Observatorio latinoamericano y caribeño*, 4(1), 12-22. <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/observatoriolatinoamericano/article/view/5465>
- Araque-Geney, E. A. (2023). Una mirada a la realidad económica y educativa de la mujer indígena Zenú: Reflexiones desde el Cabildo Menor el Campo Mirella. *Región Científica*, 2(2), 202366. <https://doi.org/10.58763/rc202366>
- Arendt, Hannah (1993). *La condición humana*. Barcelona: Paidós
- Azua, S. (2006). La gestión del capital intelectual, un instrumento al sector de la competitividad. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, 6, 14-16. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/3231/c138_14_16_gestion_conocimiento.pdf
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. United States: Cengage.
- Barrera-León, D., Tello-Flores, R. Y., Ramos-Guzmán, F. R., & Pérez-Gamboa, A. J. (2024). Acompañamiento a la promoción de proyectos de vida de jóvenes seropositivos. Un estudio cualitativo complejo. *Región Científica*, 3(1), 2024248. <https://doi.org/10.58763/rc2024248>

- Benavides, L. (2000). *La flexibilidad: nuevo paradigma de las relaciones laborales*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Blanch, J. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Desafíos*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Bonofiglio, N., & Fernández, A. L. (2003). Sí señor, precarización y flexibilización laboral en la década del noventa. En trabajo presentado en el 6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo del 13 al 16 de agosto de 2003 (págs.1-17). Buenos Aires: Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo. <https://aset.org.ar/congresos-antteriores/6/pdf/grupoTematico01/002.pdf>
- Calderón-Hernández, G., Naranjo-Valencia, J. C., & Álvarez, M. (2011). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte*. Bogotá: Asociación Colombiana de Gestión Humana.
- Calderón-Hernández, G., Vivares, J. A., & Naranjo-Valencia, J. C. (2023). Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 77-92. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521>
- Coller, X. (1997). *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. España: Centro de Investigaciones sociológicas. Siglo XXI de España editores. <https://portalcientifico.uned.es/documentos/61b37ba587eef62de67cbcd2>
- Coriat B. 1988. *El taller y el cronometro*. Barcelona: Siglo XXI
- Criado-Carreño, J. (2009). *Calidad del empleo en las Cooperativas de Trabajo Asociado: Un análisis desde las dimensiones de la calidad del empleo*. https://doi.org/10.48713/10336_981
- De-La-Garza, E. (2000). La flexibilidad del trabajo en América Latina”. En *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (págs. 148-178). México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. United States: SAGE.
- González, M. C. (2006). Flexibilización de las relaciones laborales: Una perspectiva teórica postfordista. *Gaceta Laboral*, 12(1), 33-69. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972006000100003
- González-García, J. C., Lozano-Pineda, C., Cuartas-Díaz, M., & Torres-Barreto, M. L. (2023). Ejercicio lúdico gamificado enfocado en la inteligencia emocional. *Región Científica*, 2(1), 202365. <https://doi.org/10.58763/rc202365>

- Ishtiaq, M. (2019). Book Review Creswell, J. W. (2014). Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches (4th ed.). United States: SAGE. <https://doi.org/10.5539/elt.v12n5p40>
- Karlsson, J. C. (2007). For whom is flexibility good and bad? An overview. In Furåker, B., Håkansson, K., Karlsson, J.C. (eds) *Flexibility and Stability in Working Life* (pp. 18-29). London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230235380_2
- Kammerer-David, M. I., & Murgas-Téllez, B. (2024). La innovación tecnológica desde un enfoque de dinámica de sistema. *Región Científica*, 3(1), 2024217. <https://doi.org/10.58763/rc2024217>
- Lazzarato, M. (2013). *La fábrica del hombre endeudado. Ensayo sobre la condición neoliberal*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Marx, K. (1844). *Estranged labour*. <https://www.marxists.org/archive/marx/works/1844/manuscripts/labour.htm>
- Mészáros, I. (2015). *Para além do capital: rumo a uma teoria da transição*. Brasil: Boitempo Editorial.
- Muñoz-Bonilla, H. A., Menassa-Garrido, I. S., Rojas-Coronado, L., & Espinosa-Rodríguez, M. A. (2024). La innovación en el sector servicios y su relación compleja con la supervivencia empresarial. *Región Científica*, 3(1), 2024214. <https://doi.org/10.58763/rc2024214>
- Pérez-Gamboa, A. J., Echerri-Garcés, D., & García-Acevedo, Y. (2021). Proyecto de vida como categoría de la pedagogía de la Educación Superior: Aproximaciones a una teoría fundamentada. *Transformación*, 17(3), 542–563. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-29552021000300542&script=sci_arttext
- Pérez-Gamboa, A. J., Gómez-Cano, C. A., & Sánchez-Castillo, V. (2022). Decision making in university contexts based on knowledge management systems. *Data and Metadata*, 1, 92. <https://doi.org/10.56294/dm202292>
- Ruiz, H., & Izpizúa, S. (2016). *Metodología de la investigación social I*. Estados Unidos: Cengage Learning.
- Sánchez, Á. M. M., Jiménez, M. J. V., & Pérez, M. P. (2011). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 20(1), 41-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3416005>
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de moebio*, 49, 1-10. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2014000100001>

- Sennett, R. (2007). *The culture of the new capitalism*. United States: Yale University Press.
- Smith (1776). *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza en las naciones*. Valladolid: Oficina de la Viuda e Hijos de Santander.
- Sotelo-Valencia, A. (2022). La precarización del trabajo:¿ premisa de la globalización?. *Papeles de población*, 4(18), 81-121. <https://rppoblacion.uaemex.mx/article/view/18158>
- Steffensen, D. S., Ellen III, B. P., Wang, G., & Ferris, G. R. (2019). Putting the “management” back in human resource management: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 45(6), 2387-2418. <https://doi.org/10.1177/0149206318816179>
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83-103. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12030>
- Williams, K., Cutler, T., Williams, J., & Haslam, C. (2014). The end of mass production? *In Industrial Policy (Routledge Revivals) (pp. 163-196)*. London: Routledge.
- Yin, R. K. (2014). Case study research design and methods. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 108-110. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>