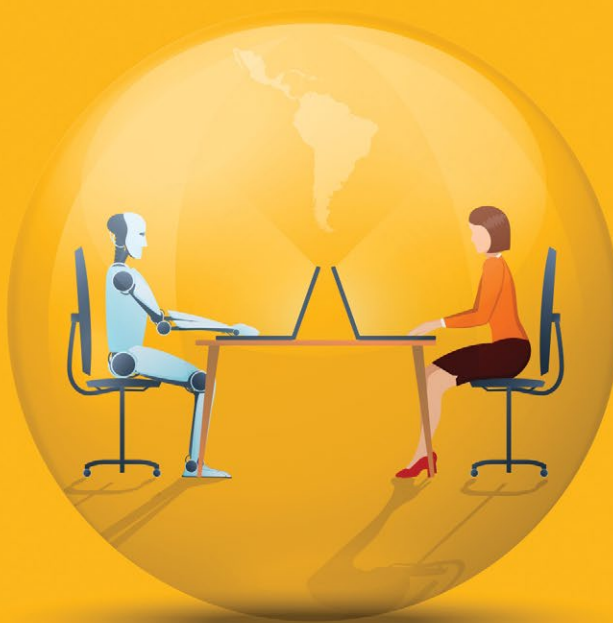


10

El futuro del trabajo

en América Latina
y el Caribe





David S. Kaplan

Especialista líder de la División de Mercados Laborales del BID



María Noel Chaves

Consultora externa de la División de Mercados Laborales del BID



José Pablo Hernández Ramírez

Consultor de la División de Mercados Laborales del BID



Rafael Novella

Consultor externo de la División de Mercados Laborales del BID



Verónica Alaimo

Especialista líder de la División de Mercados Laborales del BID



Valente Alarcón

Consultor de la División de Mercados Laborales del BID



Los autores agradecemos las contribuciones de trabajadores y empresas que apoyaron entregando información para la elaboración de este documento, así como las revisiones editoriales de Mikel A. Alcázar y Valentina Issa, el diseño gráfico de Jesús Rivero, el trabajo del equipo audiovisual de Beyup Global y los valiosos comentarios de Laura Ripani y Mariano Bosch.

Copyright © [2022]. Banco Interamericano de Desarrollo.

Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND).(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo, ni de los países que representa.





Tabla de contenidos

1	 En pocas palabras	5
2	 ¿Por qué este tema?	7
3	 ¿Qué está pasando?	11
4	 ¿Qué hay de nuevo?	21
5	 ¿Qué sigue?	40
	Referencias	43





1 | En pocas palabras

Desde hace ya más de 20 años el teletrabajo y otros arreglos de trabajo flexibleⁱ son parte de la conversación global. Estos acuerdos entre empresas y trabajadores brindan mayor margen de maniobra para definir aspectos clave del trabajo, como el horario o el lugar donde se desarrollan las tareas. Sin embargo, **hasta antes de la pandemia, solo algunos países de América Latina y el Caribe habían adoptado leyes nacionales que regulaban el teletrabajo, como Brasil, Colombia, Costa Rica y Perú.** Además, muy pocos países implementaban alguna otra modalidad de arreglos de trabajo flexible, como la posibilidad de acumular horas de trabajo (banco de horas), trabajar más horas unos días para disminuir la semana laboral (semana comprimida) o promediar horas de trabajo en periodos mayores a una semana (trabajo por ciclos). La discusión sobre [experimentos para reducir la semana de trabajo](#)¹ a cuatro días en lugar de cinco, tan presente en la actualidad, quedaba muy lejos para la región.

La pandemia del COVID-19 marcó un punto de inflexión en la manera de trabajar de un número importante de trabajadores y empresas en todo el mundo, y fue un acelerador de cambios regulatorios. **Actualmente, la gran mayoría de los países de América Latina y el Caribe cuentan con leyes de teletrabajo, y en varios se están promoviendo reformas que incluyen otros arreglos flexibles de trabajo.** En efecto, hoy podemos hablar de una nueva ola de flexibilización del lugar y del tiempo de trabajo.

La pandemia del COVID-19 marcó un punto de inflexión en la manera de trabajar. La mayoría de los países de América Latina y el Caribe actualmente cuentan con leyes de teletrabajo

Los arreglos de trabajo flexible pueden contribuir a incrementar la productividad laboral y el bienestar de los trabajadores². Sin embargo, su popularización pudiera estar generando nuevas -o acentuando viejas- desigualdades en los mercados laborales de la región.

Una encuesta reciente realizada en el marco de esta publicación a empresas grandes de América Latina y el Caribe y sus trabajadores mostró que 7 de cada 10 empresas consultadas usa algún tipo de arreglo flexible de trabajo, principalmente impulsados por la pandemia. De la misma encuesta (ver especificaciones metodológicas en el cuadro 3), se extraen varios resultados interesantes:

(I) Existe una valoración positiva sobre los efectos de la flexibilidad en la productividad de las empresas y el bienestar de los trabajadores.

(II) Las ventajas de la flexibilidad no son homogéneas para los trabajadores. El uso de arreglos de

ⁱ En las figuras y tablas de esta publicación, se utilizará el acrónimo ATF para referirse a arreglos de trabajo flexible.



trabajo flexible se concentra entre trabajadores en ocupaciones que requieren habilidades sofisticadas, con contratos permanentes y formales, con mayor acceso a conectividad en el hogar, con trabajos que tienen menos carga de actividades manuales o físicas, y con menos carga de trabajo en el hogar (o, dicho de otra manera, trabajadores sin hijos en edad escolar). Este resultado es consistente con los resultados de [este estudio](#)³ que demuestra que las mujeres de mayores niveles educativos y mejores estratos económicos valoran más los arreglos de trabajo flexible (para el resto de las mujeres, la flexibilidad pareciera ser un lujo).

(III) Para las empresas, su uso está limitado principalmente por su incompatibilidad con sus procesos de producción y la legislación laboral.

Muchas preguntas surgen alrededor de esta nueva realidad:

- ¿Qué se entiende por arreglos de trabajo flexible?

- ¿Cómo ha evolucionado la regulación y el uso de estos arreglos en el mundo y en nuestra región?

- ¿Qué piensan los empleadores y trabajadores de América Latina y el Caribe sobre el uso de estas modalidades durante la pandemia y sus perspectivas futuras?

- ¿Qué efecto tienen los arreglos de trabajo flexible en la productividad de las empresas y el bienestar de los trabajadores en la región? ¿Tiene implicancias sobre la desigualdad?

- ¿Cómo avanzar hacia una regulación laboral más moderna y flexible, que garantice los derechos de los trabajadores, mejore su bienestar y a la vez promueva la productividad de las empresas y sus empleados?

En esta décima entrega de la serie [El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe](#) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) intentamos responder algunas de estas interrogantes.





2 | ¿Por qué este tema?

Más de la mitad de los trabajadores de América Latina y el Caribe son informales⁴. Además de no contribuir a los sistemas de seguridad social y no tener protección laboral, las personas que trabajan de manera informal no tienen un contrato con jornada definida de trabajo, salario digno, beneficios laborales, vacaciones pagas, seguro médico y protección frente a otros riesgos. Esto se explica por una combinación de factores, entre los que destacan la baja capacidad fiscalizadora de los gobiernos y los [costos laborales elevados](#)⁵, que no se corresponden con la productividad de una [fuerza de trabajo poco calificada](#)⁶.

La informalidad laboral ha hecho que el concepto de flexibilidad se asocie con la precariedad laboral. Bajo esta premisa, se entiende la flexibilidad como una manera de reducir costos laborales para las empresas a expensas de limitar beneficios laborales y el acceso a la seguridad social y al seguro de salud de los trabajadores. En la posición más extrema, la flexibilidad se asocia con desregulación. Esta no es la flexibilidad sobre la que se enfoca esta nota.

AUDIO 1 ¿ES POSIBLE REGULAR LA FLEXIBILIDAD LABORAL PARA EL SECTOR INFORMAL?

Verónica Alaimo, especialista de la División de Mercados Laborales del BID, explica los efectos que puede tener una regulación adecuada de la flexibilidad laboral en el empleo informal.



Escúchalo en
nuestro perfil
en SoundCloud

¿Qué entendemos, entonces, por flexibilidad laboral?

Si bien no hay una definición única sobre el concepto de flexibilidad laboral, existe consenso en que **la flexibilidad implica la modificación del esquema laboral tradicional del trabajador asalariado**.

Para comprender mejor el alcance de la flexibilidad a la que haremos referencia en esta nota, es necesario partir de la base de que existen diversos tipos o dimensiones que suelen observarse en el mercado de trabajo⁷ (Figura 1). No todas ellas tienden a la precarización si se adoptan las

políticas adecuadas. Una de sus dimensiones es aquella que distingue entre flexibilidad interna y flexibilidad externa. Mientras la flexibilidad externa es la posibilidad de aumentar o disminuir la cantidad de puestos de trabajo sin grandes costos para el empleador ni obstáculos normativos, la flexibilidad interna permite introducir modificaciones en la jornada de trabajo y su distribución, así como en el lugar de trabajo. Un claro ejemplo son los arreglos de trabajo flexible. Este es el foco de esta entrega de la serie [El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe](#).





¿Qué son los arreglos de trabajo flexible?

Los arreglos de trabajo flexible son acuerdos entre empresas y trabajadores que permiten un mayor margen de maniobra para definir la duración de la jornada de trabajo, su organización y el lugar donde se desarrollan las tareas. Si bien en general se pactan en convenios colectivos o acuerdos o reglamentos a nivel de empresas,

así como en contratos individuales aislados, necesitan marcos legales que los habiliten. Algunos ejemplos de estos acuerdos de trabajo incluyen el [teletrabajo](#), los horarios flexibles, el banco de horas, las semanas comprimidas, el trabajo a tiempo parcial y el trabajo compartido.

¿CONOCES LOS ACUERDOS DE TRABAJO FLEXIBLE?

HORARIO FLEXIBLE

Permite que los trabajadores elijan el horario de inicio y finalización de la jornada dentro de parámetros determinados fijados por la empresa. En lugar de ingresar a las 9 am y salir a las 5 pm, se trata de tener horarios escalonados que habiliten el ingreso y salida de trabajadores en horarios diferentes.

SEMANA COMPRIMIDA

En esta modalidad se trabajan las mismas horas semanales en menos días a la semana (en jornadas diarias más prolongadas). Así, en lugar de trabajar 8 horas al día durante 5 días a la semana y descansar 2, este régimen permite trabajar 4 días de 10 horas y descansar 3. Este sistema se denomina “4x3” y es el más conocido.

TRABAJO A TIEMPO PARCIAL

Es el trabajo que tiene una duración menor al tiempo completo. El más conocido es el trabajo part-time, donde se establece un número fijo de horas de trabajo (por ejemplo 4 horas diarias). Sin embargo, el trabajo a tiempo parcial se puede organizar de diversas maneras. Por ejemplo, trabajar a tiempo completo (8 horas) algunos días a la semana y no trabajar el resto o incluso pactar un paquete de horas variables.

TELETRABAJO

Realización de tareas desde otro lugar que no sea la oficina del empleador, utilizando las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). Si no hay uso de TIC, se habla de trabajo a distancia.

BANCO DE HORAS

Es una variante del horario flexible. Permite que los trabajadores acumulen créditos o débitos de horas trabajadas en un periodo de varios meses, siempre que se respeten ciertos límites. Las horas que se trabajan en exceso pueden compensarse con tiempo libre remunerado o usarse para aumentar los días de vacaciones.

CICLOS SEMANALES

El trabajo por ciclo permite promediar las horas de trabajo en períodos mayores a una semana. En el sistema tradicional, las horas máximas de trabajo (40, 45, o 48 horas dependiendo del país) se miden en función de una semana (además del límite diario). Así, por ejemplo, en países donde el límite semanal es de 48 horas, trabajar 56 – 40 y 48 horas es un esquema factible ya que ese total de 144 promedia las 48 horas en el ciclo.

TRABAJO COMPARTIDO

Es la alternativa que permite compartir un trabajo de tiempo completo entre dos trabajadores. Esto supone reducir las horas de trabajo con el fin de repartirlo entre un mayor número de trabajadores.

SMART WORKING

Se refiere a la posibilidad de decidir no solo desde dónde trabajar, sino también cuándo hacerlo (flexibilidad en la jornada de laboral). En la [quinta entrega de la serie El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe](#) exploramos este tema.

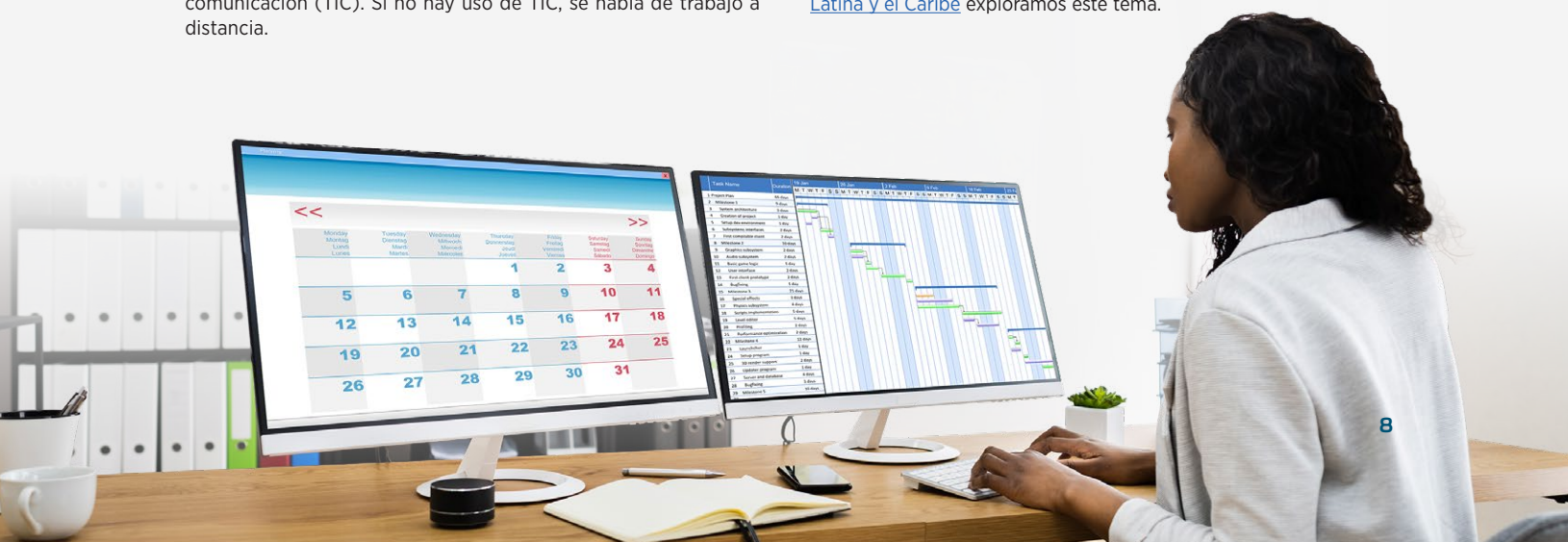




FIGURA 1. TIPOS DE FLEXIBILIDAD ASOCIADA A LA RELACIÓN LABORAL EMPLEADOR-TRABAJADOR

TIPO DE FLEXIBILIDAD	ENFOQUE ESTRATÉGICO	
	INTERNA	EXTERNA
Volumen de trabajo	Flexibilidad del tiempo de trabajo Ej. Horario flexible, banco de horas, semana comprimida	Flexibilidad numérica Ej. Despidos, contratos temporales
Organización del trabajo	Flexibilidad funcional o polivalencia Ej. Empleados cumplen diferentes roles dentro de una empresa Actualmente asociada a reconversión laboral interna	Externalización Ej. Subcontratación

Fuente: Elaboración propia a partir de [Grenier, Giles y Bélanger \(1997\)](#).

Arreglos para beneficiar a empleadores y trabajadores

Los arreglos de trabajo flexible surgen por una combinación de factores. Como se abordará en detalle en la siguiente sección, **en algunos países europeos los arreglos de trabajo flexible surgieron para permitir que personas con responsabilidades familiares pudieran balancear familia y trabajo. En otros, como respuesta a una necesidad de las empresas** para adaptarse a los cambios productivos y a los requerimientos de una economía globalizada. Hoy en día, la organización eficiente del tiempo de trabajo es uno de los principales objetivos de las empresas con la implementación de arreglos de trabajo flexible.

Adicionalmente, hay creciente evidencia que muestra que **las nuevas generaciones de trabajadores eligen la flexibilidad como un estilo de vida donde el bienestar no solo se asocia con tener un salario suficiente sino también con po-**

der elegir dónde y cómo trabajar⁸. Esto último es posible gracias a los avances tecnológicos: la expansión del acceso a computadoras, teléfonos inteligentes, internet, redes sociales y medios de comunicación, sumada a la posibilidad de trabajar en la nube, permite realizar los mismos (o nuevos) trabajos a horas flexibles o de manera asincrónica.

Sin embargo, **a excepción del teletrabajo, estas modalidades están poco reguladas en la región y no están disponibles para todos los trabajadores**. Si bien muchas personas se desempeñan en trabajos con jornadas flexibles, lo cierto es que muchas ocupaciones aún demandan presencialidad absoluta. Otras ocupaciones requieren cumplir turnos, como es el caso de aquellas relacionadas con atención al público o con procesos productivos que obligan a mantener un número estable de trabajadores en planta.



Así, se hace necesario crear regulaciones que respondan a estas nuevas posibilidades y exigencias, y que establezcan un equilibrio aceptable entre las empresas y los trabajadores. **Una buena regulación tomará en cuenta tanto la necesidad de proteger a los trabajadores en sus negociaciones con los empleadores, como las necesidades productivas de las empresas⁹.** Adicionalmente, [la regulación laboral debe ser parte de una transfor-](#)

[mación de la sociedad](#) en la que las responsabilidades laborales y no laborales se repartan equitativamente entre mujeres y hombres. Es decir, que la flexibilidad en el lugar de trabajo permita que hombres y mujeres por igual puedan compatibilizar responsabilidades laborales y del hogar, y tener las mismas posibilidades de acceder a un empleo. Para ello, también debe haber corresponsabilidad en el hogar¹⁰.

Las nuevas generaciones de trabajadores eligen la flexibilidad como un estilo de vida donde el bienestar no solo se asocia con tener un salario suficiente sino también con poder elegir dónde y cómo trabajar





3 | ¿Qué está pasando?

Los arreglos de trabajo flexible comenzaron a regularse en Europa a fines de los años 90. **Finlandia es el país pionero en regulación y promoción de la flexibilidad laboral**, introduciendo esta posibilidad en 1996 y con foco en mejorar el balance vida-trabajo. [Irlanda del Norte](#) en 2003 y luego todo el [Reino Unido](#) y Nueva Zelanda en 2007 introdujeron arreglos de trabajo flexible en su regulación laboral, limitándolos a los trabajadores con responsabilidades familiares.

Así, **los esquemas flexibles de trabajo inicialmente surgieron para promover la participación laboral femenina**, permitiendo que las mujeres pudieran compatibilizar tareas no remuneradas de cuidado en el hogar con un trabajo remunerado. Sin embargo, como mencionamos antes, este enfoque regulatorio refuerza la división tradicional de las cargas del hogar donde el peso de las tareas de cuidado recae en las mujeres. [Existe evidencia¹¹](#) que demuestra que esto podría resultar en una segregación mayor de las mujeres: aquellas que trabajan en puestos con arreglos flexibles probablemente tienen menores posibilidades de ascender y progresar profesionalmente en comparación con hombres que ocupan puestos con horarios fijos, a

tiempo completo, y con mayor visibilidad, remuneración y oportunidades de crecimiento profesional. Es decir, **mientras la flexibilidad se considere una manera femenina de organizar el trabajo, es más probable que los horarios flexibles perpetúen las diferencias entre géneros en lugar de modificar la tendencia.**

Los países pioneros en la implementación de arreglos de trabajo flexible han buscado revertir esta situación. En aras de promover la igualdad de género, tanto Nueva Zelanda como el Reino Unido modificaron sus regulaciones en 2014 para extender estos arreglos a todos los trabajadores, dejando de lado la visión femenina de la flexibilidad. Sin embargo, estos cambios no han sido la regla. En Italia, por ejemplo, la regulación aún favorece a personas con niños a cargo, lo que en la práctica puede ser contraproducente para una verdadera corresponsabilidad en el hogar y el trabajo. En efecto, la Ley 81 aprobada en ese país en 2017 reconoce el smart working como un arreglo individual entre el empleador y el trabajador, dando prioridad para solicitar este arreglo a las madres de niños pequeños y a los padres y madres de niños con discapacidad¹².

AUDIO 2 LA FLEXIBILIDAD LABORAL: ¿UN BENEFICIO PARA LAS MUJERES?

David Kaplan y Claudia Piras, especialistas del Sector Social del BID, explican los riesgos de considerar a la flexibilidad como una prerrogativa solamente para las mujeres trabajadoras.



Escúchalo en
nuestro perfil
en SoundCloud



¿Qué más está pasando en el mundo?

Actualmente **vemos una tendencia clara hacia la inclusión de arreglos de trabajo flexible en las legislaciones de muchos países**, bajo el paradigma de unir la productividad con el bienestar de los trabajadores a través de la flexibilidad. Existe una ola de cambios hacia la flexibilización del tiempo y lugar de trabajo que busca la coexistencia equilibrada entre la jornada estándar de trabajo (9 a. m. a 5 p. m.) y los nuevos modelos de distribución y duración de la jornada laboral. Se habla así de una desestandarización de la jornada de trabajo para hacer referencia a aquellos modelos de trabajo que rompen con el molde tradicional de la jornada estándar.

Europa, punto de referencia en cuanto a arreglos de trabajo flexible, tomó nota de que la gestión estandarizada del tiempo de trabajo heredada del sistema fabril estaba mostrando ser ineficaz por sí sola para acompasar los cambios del modelo productivo a raíz de la transformación digital y otros cambios del mercado laboral. Esto fue el puntapié para la modernización de la regulación del tiempo de trabajo con miras a permitir la distribución de la jornada laboral de manera irregular, sin descuidar la protección del trabajador. No se buscó eliminar la jornada estándar o regular, sino combinarla con la jornada flexible o irregular para permitir la utilización de una u otra, en función de las necesidades de empresas y trabajadores. Es más, aún hoy, la jornada regular sigue siendo la norma general y la irregular la excepción.

Para la Unión Europea, la regulación de la duración y distribución de la jornada laboral es considerada un aspecto central para el buen funcionamiento del mercado de trabajo¹³. Prueba de ello es la Directiva 2003/88/CE, que sirve de referente en materia de organización del tiempo de trabajo (ver Cuadro 1). Esta disposición exige a los países miembros garantizar normas mínimas para proteger la salud y seguridad del trabaja-

dor, y buscar alternativas para equilibrarla con la ordenación flexible del tiempo de trabajo. Por lo cual, respetando los límites que fija la norma, los países han venido implementando arreglos de trabajo flexible.

Europa sigue a la vanguardia

Luego de sentar las bases para el surgimiento del horario flexible en 1996, en enero de 2020 Finlandia fue más allá con una nueva regulación que agregó otras modalidades de trabajo flexible a las ya existentes, como el banco de horas. Esta medida otorgó mayor autonomía a los trabajadores para decidir sobre el horario y lugar de trabajo (ver Cuadro 2).

En el Reino Unido, las modalidades de flexibilidad laboral son variadas e incluyen el trabajo a tiempo parcial, el trabajo compartido, las jornadas comprimidas y el teletrabajo, entre otras. Una característica especial es que **en el Reino Unido los arreglos de trabajo flexible se presentan como un derecho del trabajador, lo que choca con la manera en que se conciben en América Latina, donde la flexibilidad es vista únicamente como una prerrogativa del empleador**. Ahora bien, aunque el trabajador puede solicitar estos arreglos, el empleador conserva la facultad de negarlos si comprometen la productividad o si impiden cumplir con las demandas de los clientes, entre otras causas de rechazo.

Por otro lado, en junio de 2022, el Reino Unido puso en marcha un programa piloto de 6 meses llamado 4 Day Week UK. Este programa propone disminuir las horas de trabajo semanal de los trabajadores en un 20%, pero con el compromiso de mantener la productividad intacta. Empresas de variados sectores están participando en 4 Day Week UK, y reciben asesoría por parte de empresas tutoras que ya hayan tenido éxito implementando la semana laboral de 4 días.



CUADRO 1. DIRECTIVA 2003/88/CE DE LA UNIÓN EUROPEA

OBJETIVO

El objetivo de esta directiva es fijar normas mínimas sobre tiempo de trabajo para:

- a) Descanso diario y semanal, vacaciones anuales, duración máxima de trabajo semanal;
- b) Trabajo nocturno y por turnos.

PUNTOS CLAVE

Los países deben garantizar que todos los trabajadores disfruten de:

- Descanso diario entre jornadas de 11 horas;
- Pausa de descanso intermedio, cuando el trabajo diario sea superior a 6 horas;
- Descanso de 24 horas por cada período de 7 días;
- 4 semanas de vacaciones anuales remuneradas;
- Jornada semanal de 48 horas como máximo, incluidas las horas extras;
- Limitación del trabajo nocturno a un máximo 8 horas por cada período de 24 horas.

Para cumplir con la Directiva, los países pueden:

- Utilizar períodos de referencia, que oscilan entre 14 días y 4 meses, para calcular el descanso semanal y la jornada de trabajo semanal;
- Establecer excepciones a la legislación para los ejecutivos dirigentes y otras personas con poder de decisión. También para determinadas actividades.

Respetando los límites de esta norma, dentro de cada país puede haber convenios sectoriales y acuerdos a nivel empresa para adaptar la regulación de acuerdo con las características propias del sector, modelo de producción, etc.

Tecnología y flexibilidad laboral

El dinamismo del mundo y de los mercados laborales en particular pone en evidencia la necesidad de contar con regulaciones capaces de adaptarse a medida que se identifican nuevas formas de trabajar, así como también, nuevos límites que protejan los derechos laborales de todos los trabajadores. Los avances de la tecnología han sido uno de los principales impulsores del cambio en el mundo del trabajo durante los últimos años, siendo el teletrabajo un gran ejemplo de cómo la tecnología ha instalado prácticas más flexibles. Ahora bien, esta capacidad de trabajar en cualquier lugar y momento puede conducir a una mayor intensificación del trabajo.

Sin regulación, las consecuencias de esta intensificación se traducen en la falta de separación entre el tiempo de trabajo y el tiempo de descanso. Trabajadores y empleadores pueden adoptar tiempos irregulares, creando una cultura de total disponibilidad (conocida en inglés como always on) que puede tener un impacto negativo en el balance vida-trabajo, la salud y el bienestar de los trabajadores¹⁴. De no abordarse, esta cultura amenaza con anular las ventajas que el trabajo flexible aporta. Además, en la práctica, permite que las empresas evadan las restricciones de las jornadas de trabajo existentes en la regulación laboral al borrar la distinción entre horas laborales y no laborales.



Los hacedores de políticas alrededor del mundo han tomado distintas medidas para regular la flexibilidad laboral buscando minimizar los riesgos asociados. Prueba de ello es el derecho a la desconexión, que no era tan evidente antes de internet y de los teléfonos inteligentes. El [derecho a la desconexión](#)¹⁵ se refiere al derecho del trabajador a poder desconectarse del trabajo y abstenerse de participar en comunicaciones electrónicas relacionadas con el trabajo fuera de su horario laboral.

Actualmente no existe un marco jurídico europeo que defina y regule directamente el derecho a la desconexión. [Varios países han pedido a la Comisión Europea](#)¹⁶ que legisle al respecto. Mientras eso no ocurre, distintos países han incluido regulaciones propias. Francia fue pionera en regular este derecho para garantizar un adecuado descanso del trabajador, con la Ley Khomri de 2017. También lo hizo [España, a través de la Ley Orgánica 3/2018](#)¹⁷ sobre protección de datos personales y garantía de derechos digitales, y legislaciones posteriores como la [Ley de Teletrabajo de 2021](#)¹⁸, donde se hace referencia al derecho a la desconexión.





CUADRO 2. EL EXITOSO CASO DE FINLANDIA

Finlandia es un país pionero en regulación y promoción de la flexibilidad laboral interna. Desde 1996, hace ya más de dos décadas, puso énfasis en los arreglos de trabajo flexible con miras a mejorar el balance vida-trabajo.

Finlandia sigue innovando desde entonces. La nueva Ley de Horas de Trabajo, puesta en vigor desde enero de 2020 con el auge del modelo ‘trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar’ apalancado por las innovaciones tecnológicas, dio un paso más allá. A continuación, algunos de los cambios más importantes:

- **Horario flexible:** la nueva regulación aumenta las horas de trabajo flexible. Ahora el trabajador puede ampliar o reducir su jornada diaria en hasta 4 horas (antes eran 3 horas). Es más, el ajuste puede tener lugar al comienzo o al final de la jornada de trabajo.
- **Banco de horas:** anteriormente el banco de horas solo se permitía para aquellos trabajadores que hubiesen acordado esta posibilidad en un convenio colectivo, pero la nueva ley permite que pueda aplicarse en cualquier empresa. Bajo este sistema, el trabajador puede ahorrar horas de trabajo, horas extra, días de vacaciones y otros beneficios en dinero para retirarlos posteriormente como tiempo libre (con un límite de 180 horas por año).
- **Horario y lugar de trabajo:** para algunas categorías especiales de trabajadores, como los especialistas, la elección del lugar y horario de trabajo es una realidad (al menos para la mitad de su horario de trabajo). Estos acuerdos son una opción solo para aquellos empleados cuyas tareas se miden por metas y objetivos.
- **Trabajo por ciclos:** ahora se puede acordar que el trabajo se pacte por ciclos. En este caso es posible trabajar 120 horas en un ciclo de 3 semanas, u 80 horas en un ciclo de 2 semanas. Incluso por razones de practicidad, y para evitar turnos que no sean convenientes, el ciclo se puede extender a 2 períodos consecutivos de 3 semanas si no excede de 240 horas o 2 períodos consecutivos de 2 semanas con un tope de 88 horas.

Finlandia, elegido como ‘el país más feliz del mundo’ por quinto año consecutivo según el World Happiness Report 2022¹⁹, tiene amplias libertades a la hora de trabajar. ¿Será que la flexibilidad laboral contribuye a la felicidad?

¿Qué está pasando en América Latina y el Caribe?

En el Caribe, los acuerdos de trabajo flexible son una realidad. En Jamaica, por ejemplo, el Comité para la Reforma del Mercado Laboral recomendó la implementación de arreglos de trabajo flexible en 1996 como una de las estrategias para modernizar el mercado de trabajo y para que el país pudiera competir en un mundo globalizado. Posteriormente, a través del diálogo social entre trabajadores, empleadores y el Gobierno, se aprobó en 2014 una ley sobre arreglos de trabajo flexible permitiendo

ajustes en el lugar y tiempo de trabajo. Las horas escalonadas, la libertad para elegir el inicio y finalización de la jornada, la semana comprimida y el trabajo a tiempo parcial son parte del menú de opciones para trabajar. Barbados, por su parte, en 2021 introdujo una política de arreglos de trabajo flexible para el sector público. En ambos casos, al igual que en el Reino Unido, estas modalidades son una opción que el trabajador tiene derecho a solicitar permitiendo a su vez que el empleador la



rechace por motivos fundados en el buen funcionamiento del negocio.

Si bien esta tendencia regulatoria se observa con claridad en algunos países de la Unión Europea y del Caribe, no sucede lo mismo en la mayoría de los países de América Latina²⁰. Su legislación laboral constituye una barrera importante para la implementación de arreglos de trabajo flexible. Son pocos los países que cuentan con marcos normativos que den cabida a todas estas modalidades de flexibilidad laboral.

La flexibilidad en las regulaciones laborales de América Latina

La primera legislación en materia de teletrabajo se produjo en Colombia en el año 2008, seguida por Perú en el año 2013. Sin embargo, **como regla, la regulación laboral sobre el tiempo de trabajo en la región es bastante antigua y excesivamente rígida**, característica especialmente notoria en materia de jornadas de trabajo. En general, saltando algunos casos aislados, **no existe en América Latina una regulación sistematizada y completa que incluya todas las modalidades de arreglos de trabajo flexible**.

Prima aún en los códigos del trabajo o leyes laborales el régimen tradicional de 8 horas diarias (9 a. m. a 5 p. m.) y 40 a 48 horas semanales, típico del trabajo asalariado que se instauró a partir de la revolución industrial del siglo XIX. A esta barrera se agrega el hecho de que las regulaciones laborales fijan límites horarios diarios y semanales, lo que concede poco margen de maniobra para que empleadores y trabajadores pacten acuerdos diferentes a los establecidos en las leyes laborales. La distribución irregular de la jornada de trabajo (desestandarizada) y la posibilidad de compensar horas de más en una jornada con la reducción horaria en la siguiente, chocan con los límites diarios de la jornada y con las normas sobre horas extras.

Esto dificulta la aplicación de esquemas de horario flexible, semanas comprimidas y más aún del banco de horas. **En América Latina se requiere de una transformación cultural que rompa con el molde tradicional y traiga más flexibilidad a la legislación.**

Países como Bolivia, Colombia, Perú y Uruguay permiten ciertos arreglos, como promediar horas de trabajo o ciclos semanales. Sin embargo, los períodos de referencia para promediar las horas (en general 3 semanas) resultan cortos en comparación con lo que sucede en Europa, donde los ciclos se miden por trimestre, semestre o por año. Además, estos arreglos se limitan a trabajos que se organizan en cuadrillas –agrupaciones de personas para realizar una tarea o trabajo determinado– y requieren, en países como Uruguay, autorización administrativa previa para su implementación.

El trabajo a tiempo parcial también ha tenido acogida en países como Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Paraguay, donde se definen sus límites. Por ejemplo, en Brasil se exige que el trabajo a tiempo parcial no supere 30 horas semanales y en Chile, que no supere los dos tercios de la jornada ordinaria. Superados estos límites, el trabajo es considerado a tiempo completo. **Un tema no menor respecto del trabajo a tiempo parcial es su voluntariedad, es decir, que el trabajo a tiempo parcial sea libremente elegido por el trabajador y no una imposición del empleador para disminuir costos laborales.** Esto no es lo que sucede como regla en América Latina, donde los trabajadores se ven con frecuencia obligados a aceptar menos horas de trabajo y menor salario.

Por otro lado, **es clave que se respete el principio de igualdad de trato entre los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores a tiempo completo.** Quien desempeña un trabajo de menor carga horaria debe tener los mismos beneficios laborales y de seguridad social que quien se



encuentra en una posición a tiempo completo. Si bien las regulaciones de la región hacen especial hincapié en la aplicación de este principio, no es lo que sucede en la práctica.

Para sortear estos obstáculos, algunas empresas han acordado con sus trabajadores este tipo de arreglos a través de convenios colectivos -algunos de larga data-. Sin embargo, la falta de seguridad jurídica y certeza sobre su legalidad ha significado un impedimento importante. En Argentina, por ejemplo, existen convenios colectivos que han recogido el banco de horas como una modalidad de flexibilidad, como sucede en [heladerías, laboratorios y plantas de automóviles](#)²¹, a pesar de que existen dudas sobre su legalidad.

Si bien la región ha avanzado mucho con la regulación del teletrabajo, situación que se disparó con la pandemia, aún se debe avanzar más hacia formatos de organización del tiempo de trabajo más flexibles²². Es necesario conciliar la vida personal y laboral, pero teniendo presente que se debe poner énfasis en la productividad del trabajo si se quiere mejorar la calidad de vida de la gente. Por ejemplo, la combinación de límites rígidos en la jornada de trabajo y la regulación

de las horas extras entorpece la posibilidad de pactar modalidades que permiten promediar horas de trabajo, donde los límites se miden por promedios que abarcan módulos o períodos de referencia más extensos (mensuales, semestrales o incluso anuales). Una restricción similar se presenta con el banco de horas. Salvo Brasil, cuya regulación permite que los trabajadores acumulen créditos o débitos de horas trabajadas que se liquidan sobre base anual o semestral, las regulaciones actuales de la región impiden la aplicación de esta modalidad. Sería deseable una regulación que permita arribar a estos arreglos siempre que se respeten mínimos de tiempo de descanso entre jornadas y semanales.

Como ha sucedido en la regulación europea, **mayor flexibilidad no significa desregulación ni eliminación de garantías. Por el contrario, mayor flexibilidad puede ser entendida como un derecho laboral** que permita al trabajador solicitar una modalidad flexible de trabajo que se adapte mejor a sus necesidades (aunque reservando al empleador la posibilidad de negarse cuando la naturaleza de la actividad laboral limite la posibilidad de flexibilidad).

Importantes avances en la regulación del teletrabajo, pasos tímidos en otras modalidades de arreglos flexibles

Efecto pandemia (parte 1): despegó la regulación del teletrabajo

El 2020 pasará a la historia como el año en que, como consecuencia de la pandemia, el mundo del trabajo cambió y el teletrabajo despegó. Si bien la pandemia ha impulsado la adopción del teletrabajo de forma masiva, con anterioridad ya se estaba implementando a menor escala en algunos países de la región que venían teletrabajando desde hacía ya bastante tiempo.

De un relevamiento de 12 países, vemos que el auge regulatorio estuvo marcado por el COVID-19. Así, en el año 2020 y 2021 se registran los mayores avances regulatorios. Argentina, Bolivia, Chile, Panamá, Paraguay y Uruguay son algunos ejemplos de los efectos que la pandemia tuvo sobre la regulación del teletrabajo. Sus legislaciones cambiaron en respuesta a la crisis sanitaria iniciada en 2020.



¿QUÉ MODALIDADES DE TRABAJO FLEXIBLE HAY EN CADA PAÍS?



* Para visualizar mejor las modalidades de trabajo flexible por país en este mapa, te recomendamos descargar el pdf de este documento en la pestaña de abajo a la derecha.



Efecto pandemia (parte 2): ajustes transitorios a la regulación

A diferencia del teletrabajo, que se ha implementado como modalidad permanente, algunos países de la región implementaron [arreglos temporales flexibles de forma puntual para hacer frente a la pandemia](#)²³, además de las medidas como anticipo de las vacaciones, pago de partidas extraordinarias, e implementación de seguros de desempleo especial. Bolivia, Chile, Ecuador, México -solo para el sector público- y Perú, por citar algunos países, fijaron horarios escalonados de ingreso y salida de los trabajadores para evitar aglomeraciones, en especial en el uso del transporte público en horas pico. En Chile también se autorizó a los empleadores convenir con sus trabajadores la distribución del trabajo por turnos, con el fin de limitar la cantidad de personas compartiendo un mismo espacio de trabajo. Ecuador, además de fijar horarios escalonados, fue por el camino de reducir, modificar y suspender la jornada de trabajo de forma temporal.

Costa Rica también optó por la reducción de la jornada (hasta un 50%), con la correspondiente reducción de salario condicionada a una caída de los ingresos brutos de las empresas (como mínimo 20%) a causa de la pandemia. Para paliar la caída de ingresos, los programas de desempleo ampararon a los trabajadores afectados. Otra alternativa, siempre acordada entre empleadores y trabajadores, fue suspender al trabajador durante la crisis sanitaria sin afectar el salario, pero con la condición de que compensara las horas no trabajadas en un plazo máximo de un año. Panamá y Bolivia también optaron por el camino de reducir la jornada de trabajo.

Colombia, por su parte, implementó el horario flexible permitiendo que las horas semanales de trabajo se distribuyeran de manera variable cada día, pero exigiendo un mínimo de 4 horas diarias de trabajo y un máximo de 10. En este último caso, sin recargo por trabajo extra si se respeta el tope máximo semanal. Además, Colombia flexibilizó los requisitos exigidos para el teletrabajo, de forma que el trabajo desde la casa no implicara excesivas formalidades para el empleador.

¿Qué pasará con la regulación laboral después de la pandemia?

Las medidas tomadas durante la pandemia fueron un paso en la dirección correcta, pero **posibilitar una ordenación eficiente de las horas de trabajo es aún una deuda social en algunos países de la región**. Eso permitiría que en los momentos de menor intensidad de producción las horas de trabajo disminuyan y que aumenten en los picos de producción, compensando las horas trabajadas. A su vez, es fundamental instrumentar arreglos que permitan un mejor balance vida-trabajo, como los horarios flexibles para manejar las horas de ingreso y de salida del trabajo. Así, la flexibilidad interna del tiempo de trabajo es particularmente importante.

La crisis del COVID-19 no será la última crisis que la región enfrente. Lo ideal sería implementar las lecciones aprendidas de la pandemia de dos maneras. Primero, dado que siempre es necesaria cierta flexibilidad -aun en periodos de crecimiento económico-, sería recomendable incorporar medidas de flexibilización interna en la regulación laboral. Segundo, debido a que una mayor flexibilidad puede convenir tanto a los trabajadores como a los empleadores en tiempos de crisis, sería recomendable incorporar también medidas de mayor flexibilización que se podrían activar de manera fácil en tiempos de crisis, sin necesidad de reformar los códigos de trabajo.



Es importante insistir en lo que muestra la experiencia internacional: la flexibilidad laboral no tiene que ser sinónimo de menores derechos laborales. No obstante, **existe el riesgo de que una excesiva flexibilidad se traduzca en una falta completa de regulación, perjudicando a los trabajadores que carecen de las herramientas para negociar mejores condiciones laborales.** Hay una diferencia, por ejemplo, entre permitir una asignación más flexible de horas de trabajo en el tiempo y permitir un número total de horas trabajadas sin límite. La incorporación de mayor flexibilidad laboral debe

tener el propósito de facilitar mejores arreglos para los trabajadores y las empresas, permitiendo acuerdos de beneficio mutuo sin atentar contra los derechos laborales.

La flexibilidad requiere un equilibrio adecuado entre los esquemas rígidos que caracterizaron a las relaciones de trabajo del siglo XX -y que a su vez reflejaron conquistas laborales de los trabajadores- y la flexibilidad que permita simultáneamente mejorar la productividad y satisfacer las necesidades de los trabajadores del siglo XXI.





4 | ¿Qué hay de nuevo?

Esta sección presenta información nueva basada en una encuesta en línea realizada por el BID entre septiembre de 2021 y enero de 2022. El objetivo del estudio fue conocer qué piensan empleadores y trabajadores de América Latina y el Caribe sobre las modalidades de trabajo flexible, su uso durante la pandemia y sus perspectivas futuras. El Cuadro 3 sintetiza las características de los datos levantados.

Por un lado, **los principales resultados de la encuesta a empresas indican que una proporción importante usa arreglos de trabajo flexible** (principalmente impulsados por la pandemia) y que existe una valoración positiva respecto a los efectos de estos arreglos sobre la productividad de las empresas y el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, estas ventajas no son homogéneas y el uso de arreglos de trabajo flexible está limitado principalmente por su incompatibilidad con los procesos de producción de las empresas y la legislación laboral.

Por otro lado, **los resultados de la encuesta a trabajadores señalan que una importante proporción también usa arreglos de trabajo flexible** (en particular, teletrabajo y horarios flexibles), principalmente motivados por la crisis del COVID-19. Asimismo, la probabilidad de uso de estos arreglos varía con el nivel de habilidades de los trabajadores, las características de sus contratos, las actividades del trabajo, así como el acceso a computadoras e internet estable en su domicilio. Si bien el acceso a dispositivos para el trabajo remoto –como laptops, computadoras y otros– ha sido atendido por las empresas, existen otras dimensiones de apoyo que necesitan mayor esfuerzo para garantizar un uso equitativo y eficiente de los arreglos de trabajo flexible.

En conjunto, estos resultados abren el espacio para la discusión, diseño y formulación de políticas que puedan impulsar el uso eficiente e inclusivo de arreglos de trabajo flexible entre los países de la región.

Impulsados por la pandemia, una proporción importante de las empresas y los trabajadores en la región usa arreglos flexibles de trabajo (en particular, teletrabajo y horarios flexibles)



CUADRO 3. CARACTERÍSTICAS DE LOS DATOS LEVANTADOS

Esta sección se basa en dos ejercicios de levantamiento de datos cuantitativos y uno cualitativo. Los datos cuantitativos provienen de dos encuestas realizadas por el BID en 2021 para medir el uso actual y esperado de arreglos de trabajo flexible y las limitaciones y ventajas de hacerlo entre las empresas y los trabajadores de la región. Los datos cualitativos provienen de entrevistas a profundidad realizadas en 2022 a un conjunto de empresarios de la región.

EN RESUMEN

Encuesta en línea	Realizada entre septiembre de 2021 y enero de 2022
No representativa del universo de empresas y trabajadores de la región	Se obtuvieron 427 respuestas de empresas y 314 de trabajadores
Se invitó a empresas a través de distintos canales de difusión.	Se invitó a los trabajadores a través de enlaces únicos distribuidos a las empresas que respondieron la encuesta
Es posible vincular las respuestas empresa-trabajadores	

La encuesta a empresas buscó recoger información sobre: (i) el nivel de adopción de arreglos de trabajo flexible entre las empresas en América Latina y el Caribe; (ii) qué empresas los usan y para quiénes; (iii) prácticas que adoptan las empresas que los usan; (iv) factores que limitan su uso; (v) expectativas de uso que tienen las empresas en la región; e (vi) impacto para los trabajadores.

A su vez, la encuesta a trabajadores buscó complementar la información de la encuesta a empleadores en las siguientes dimensiones: (i) características de los trabajadores que usan o no arreglos de trabajo flexible; y (ii) cuánto difiere la visión de los empleadores y empleados sobre las limitaciones y los beneficios de su uso.

Ambas encuestas se levantaron usando una plataforma en línea, fueron diseñadas para tener una duración promedio menor a los 15 minutos, y estuvieron disponibles en español, inglés y portugués, de tal manera de facilitar el acceso a la mayoría de las empresas en la región. La encuesta a empresas se levantó entre septiembre y noviembre de 2021 y la encuesta a trabajadores entre noviembre de 2021 y enero de 2022. La muestra final corresponde a 427 empresas y 314 trabajadores.

Las muestras de informantes en ambas encuestas no fueron seleccionadas aleatoriamente. En el caso de la encuesta a empresas se adoptaron distintas estrategias de difusión: (i) invitación al conjunto de empresas localizadas en América Latina y el Caribe a las que el equipo del BID tenía acceso directo; (ii) contacto a través de los gremios empresariales a los que el equipo del BID tenía acceso directo; y (iii) difusión de la encuesta a través de publicaciones pagadas y orgánicas en redes sociales y el sistema de correos masivos del BID. Por su parte, la encuesta a empleados se distribuyó entre aquellas empresas que respondieron satisfactoriamente la encuesta a empresas mencionada anteriormente, y que reportaron un correo electrónico. Por invitación personalizada, se pidió a los empleadores que compartiesen un enlace único a la encuesta de empleados entre sus trabajadores. Contar con un enlace único permitió mapear la información de los trabajadores con la de las empresas donde trabajan.



Los resultados obtenidos de estos ejercicios no buscan tener representatividad estadística a nivel nacional, regional, o a cualquier otro nivel. Es probable que las empresas y trabajadores en la muestra representen a un grupo seleccionado, es decir, que tengan mayor probabilidad de ser formales, de mayor tamaño o de ciertas ocupaciones, con acceso a internet, de ciertos sectores económicos, entre otros. Esta limitación tiene que ser tomada en cuenta al momento de interpretar los resultados de este documento.

Finalmente, a inicios de 2022 se seleccionaron empresas para el trabajo cualitativo, consistiendo en entrevistas a profundidad de una duración de 30 minutos en las que se buscó ahondar en algunos de los resultados obtenidos en la encuesta a empresas. En particular, se abordaron las siguientes preguntas: (i) ¿cuál es la principal motivación de su empresa para usar arreglos de trabajo flexible?; (ii) ¿cree que el uso de estos arreglos es para todos los trabajadores o solo para algunos?; (iii) ¿cuáles cree que son las principales limitaciones para expandir su uso a más trabajadores dentro de su empresa? ¿En particular, cómo le afecta la regulación laboral para usar más arreglos de trabajo flexible?; (iv) ¿cree que su empresa seguiría utilizando estos arreglos a pesar de que esto pudiera estar afectando el nivel de ventas o la productividad de la empresa?; y (v) ¿cómo cree que serán los siguientes 5 años en cuanto al uso de estos arreglos?

FIGURA 2. EMPRESAS QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA POR PAÍS



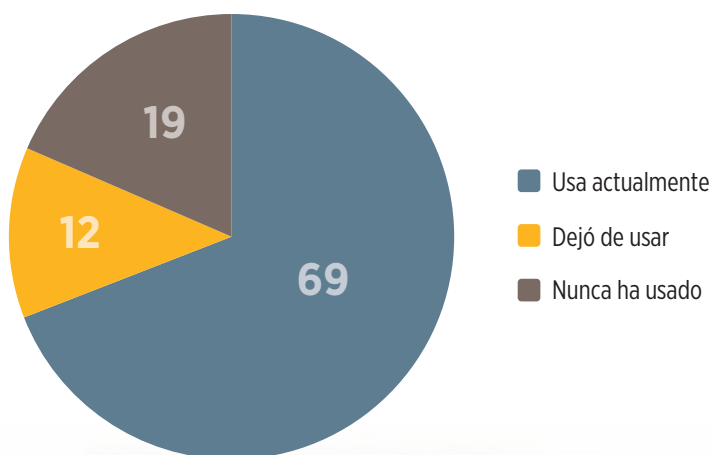


¿Qué empresas usan arreglos de trabajo flexible?

Alrededor de 7 de cada 10 empresas que respondieron la encuesta reporta estar usando actualmente algún arreglo de trabajo flexible. El 12% reporta que, si bien actualmente no usa ningún arreglo laboral flexible, los empleó en algún momento en los últimos 10 años (Figura 3). Finalmente, el 19% de empresas en la muestra menciona que en ningún momento en los últimos 10 años ha usado estos arreglos.

Respecto a las empresas que no usan arreglos de trabajo flexible, las que sí los usan (69% del total) tienen mayor probabilidad de ser exportadoras y de que sus ventas hayan aumentado en el período 2019–2020 y menor probabilidad de que sus ventas hayan permanecido invariables durante el mismo período. Además, desde un punto cualitativo, se observa que **las empresas que usan estos arreglos tienen mayores chances de tener la casa matriz fuera de la región, de tener un área o personal dedicado a Recursos Humanos (RRHH) y**

FIGURA 3. USO DE ATF EN LAS EMPRESAS (%)





LAS EMPRESAS QUE USAN ARREGLOS DE TRABAJO FLEXIBLE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE...



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos levantados en las entrevistas y encuestas realizadas en el marco de esta publicación.

de ser de propiedad extranjera. La siguiente infografía resume las características de las empresas que usan arreglos de trabajo flexible.

Las empresas en la muestra son grandes, lo que se refleja en un promedio de más de 1800 trabajadores por empresa. Esto permite analizar dimensiones relacionadas con sus políticas de RRHH. La mayoría de los trabajadores de estas empresas cuentan con contratos permanentes (77%) y trabajan a tiempo completo (85%). Las empresas que usan arreglos de trabajo flexible y las que no los usan no parecen diferir en sus prácticas de RRHH. Respecto a las empresas que no usan estos arreglos, las empresas que sí los usan tienen una mayor proporción de profesionales científicos e

intelectuales, tienen menos trabajadores con discapacidad, y han experimentado en mayor medida un aumento en el número de trabajadores en los últimos 12 meses.

De manera cualitativa, observamos que las empresas que usan arreglos de trabajo flexible tienen más trabajadores; una menor proporción de trabajadores con contratos permanentes; una mayor proporción de trabajadores que trabajan a tiempo parcial; una menor proporción de trabajadores en ocupaciones elementales (esto incluye actividades que son de naturaleza sencilla, rutinaria y requieren utilizar herramientas de uso manual y un cierto nivel de esfuerzo físico), más trabajadores que son mujeres; y un mayor número de subcontratistas.

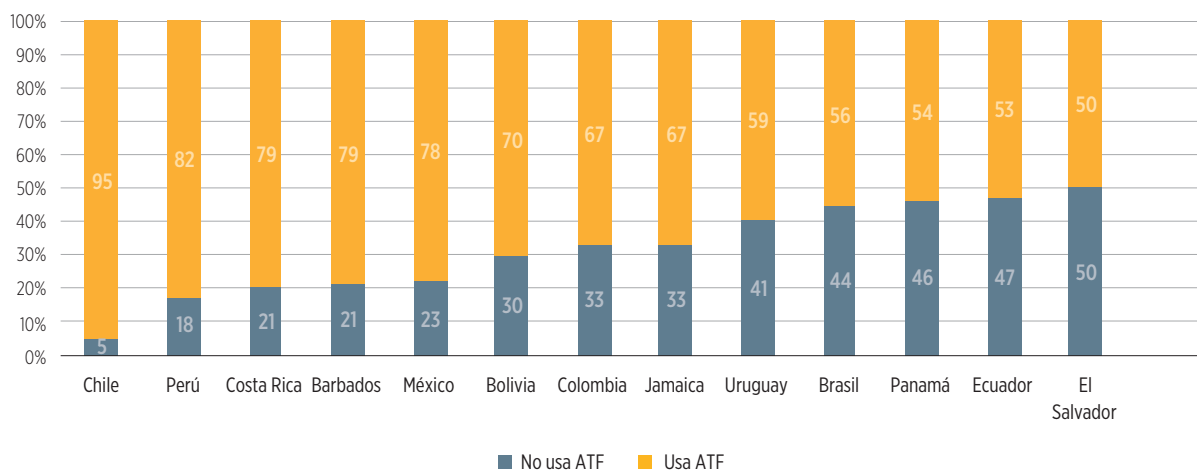


¿Qué países y qué sectores usan arreglos de trabajo flexible?

La encuesta fue respondida por 427 empresas pertenecientes a 24 países de la región (Figura 2), incluyendo 6 países del Caribe (Antigua y Barbuda, Barbados, Granada, Guyana, Jamaica y Trinidad y Tobago). Los países en los que fue posible obtener una muestra mayor son Uruguay (86 empresas), Colombia (46), Chile (41) y México (40). Por el contrario, se obtuvo información de menos de 5 empresas en Antigua y Barbuda (1), Granada (1), Guyana (1), República Dominicana (3), Trinidad y Tobago (3) y Nicaragua (4).

Considerando los datos de países donde se obtuvieron respuestas de al menos 10 empresas (Figura 4), se ve que **el grado de uso de arreglos de trabajo flexible es mayor en Chile (95%), Perú (82%), Costa Rica (79%), Barbados (79%) y México (78%)**. Por el contrario, el uso de estos arreglos es menor entre las empresas de la muestra que se ubican en El Salvador (50%), Ecuador (53%), Panamá (54%) y Brasil (56%), aunque estas diferencias entre países deben interpretarse con cautela debido a la falta de representatividad estadística.

FIGURA 4. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA ENTRE PAÍSES Y SEGÚN EL USO DE ATF (%)



Nota: Solo se incluyen países con 10 o más encuestas completas.

La Figura 5 muestra la distribución de las empresas en la muestra entre sectores económicos y según el uso de arreglos de trabajo flexible. Al igual que con la distribución entre países, existen sectores económicos en los que se observa menos el uso de estos arreglos: actividades profesionales, científicas y técnicas; información y comunicaciones; actividades de atención de la salud humana y de asistencia social. Por el contrario, observamos ma-

yor uso de estos arreglos en sectores tales como: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (84 empresas); construcción (74); y otras actividades de servicios (48). Considerando los datos de sectores económicos donde se obtuvieron respuestas de al menos 10 empresas, se observa que **el mayor uso de arreglos de trabajo flexible se da entre las empresas de los sectores de educación (82%); otras actividades de servicios (79%);**



industrias manufactureras (74%); y transporte y almacenamiento (73%). Por el contrario, el uso de estos arreglos es menor entre las empresas de los sectores de actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales (54%); distribución de

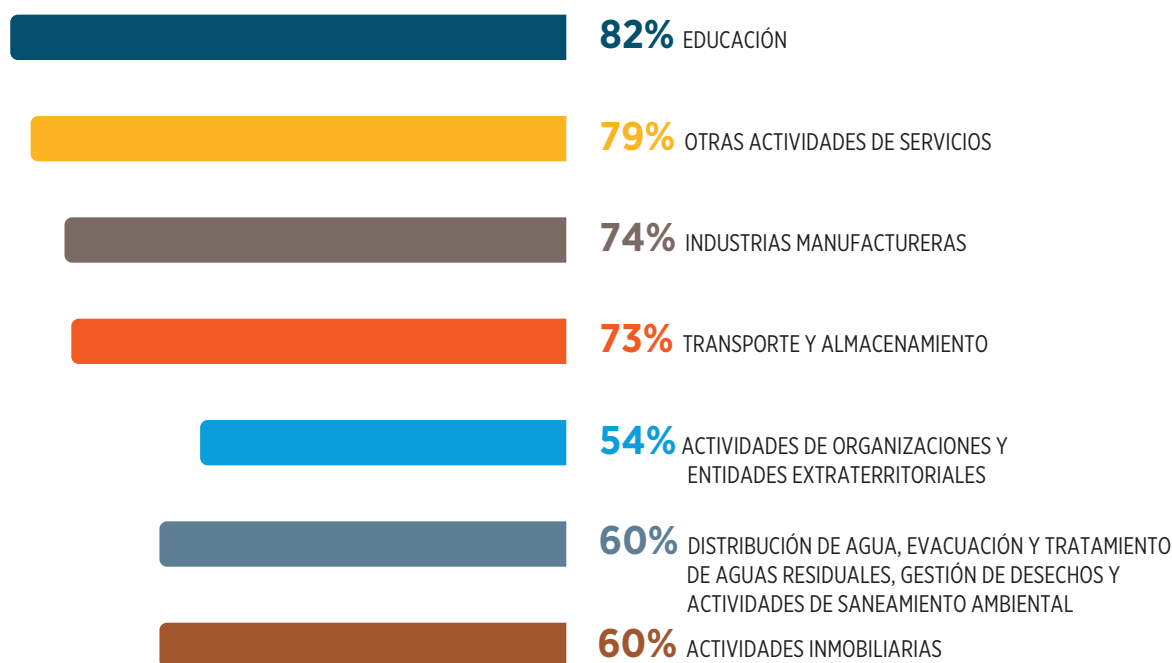
agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental (60%); y actividades inmobiliarias (60%).

¿Cuál es la principal motivación de una empresa para usar arreglos de trabajo flexible?

En su mayoría, las empresas consideran que una de las principales motivaciones para iniciar el uso de arreglos de trabajo flexible es la **satisfacción de sus trabajadores**. Así, declaran que el bienestar de sus colaboradores tiene un impacto directo en la productividad de la empresa, por lo que abrirse a la flexibilidad laboral era una política que ya estaban estudiando implementar desde

antes de la pandemia. Algunas empresas incluso ya estaban implementando estos arreglos en menor escala según la naturaleza de las funciones de cada trabajador. La mayoría de las empresas declara que la llegada del COVID-19 fue un acelerador de estas políticas, por lo que rápidamente tuvieron que implementar esquemas flexibles (principalmente el teletrabajo).

FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA ENTRE SECTORES ECONÓMICOS Y SEGÚN EL USO DE ATF (%)



Nota: Solo se mencionan sectores donde se obtuvieron respuestas de al menos 10 empresas.



¿Cómo se usan los arreglos de trabajo flexible al interior de las empresas?

De la encuesta a trabajadores observamos que la mitad (50%) de la muestra reporta estar usando arreglos de trabajo flexible. Por su parte, un 14% no los usa actualmente pero los usaba en algún momento en los últimos 5 años y 36% no los ha usado nunca o al menos no recientemente.

Los trabajadores que usan arreglos de trabajo flexible tienen menores chances de tener hijos en edad escolar y mayores chances de tener una computadora e internet en casa y de tener un nivel de bienestar económico mayor. Además, aquellos trabajadores que usan estos arreglos tienen mayores niveles de educación y actualización de conocimientos que aquellos que no los usan.

LOS TRABAJADORES QUE USAN ARREGLOS DE TRABAJO FLEXIBLE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE...



Nota: Elaboración propia a partir de los datos levantados en las entrevistas y encuestas realizadas en el marco de esta publicación.



Por otra parte, como se observa en la infografía anterior, **aquellos trabajadores que usan arreglos de trabajo flexible tienen mayor probabilidad de tener un empleo formal** (es decir, con contribuciones a la seguridad social). Además, los trabajadores en ocupaciones cuyas actividades requieren de habilidades más sofisticadas -por ejemplo, directores y gerentes- tienen mayores chances de usar estos arreglos que los trabajadores en ocupaciones que requieren habilidades menos complejas.

La encuesta capturó también tres medidas que sirven para caracterizar las actividades del empleo de los trabajadores que usan o no usan arreglos de trabajo flexible. La primera se refiere a qué

tan repetitivas son las actividades del trabajo que desempeñan, reflejando que el trabajo del empleado promedio de la muestra es medianamente repetitivo (59 puntos de 100). La segunda es que, respecto al porcentaje de actividades del trabajo que son manuales o físicas, vemos que el trabajo del empleado promedio de la muestra es poco manual (32 de 100 puntos). Sin embargo, **los trabajadores que usan arreglos de trabajo flexible desempeñan labores que son significativamente menos manuales que aquellos que no los usan**. Finalmente, los trabajadores en la muestra consideran en gran medida que sus trabajos se pueden realizar con facilidad a distancia.

TABLA 4. CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO

	Todas		No usa ATF		Usa ATF	
	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)
Años de experiencia laboral, total	17,7	(11,17)	17,3	(10,54)	18,1	(11,78)
Años de experiencia laboral en empresa actual	7,4	(8,05)	7,5	(8,18)	7,3	(7,95)
Porcentaje de trabajadores con						
Contrato permanente	0,89	(0,32)	0,86	(0,34)	0,91	(0,29)
Contrato temporal	0,05	(0,23)	0,07	(0,26)	0,04	(0,19)
Contrato de otro tipo	0,06	(0,23)	0,06	(0,25)	0,05	(0,22)
Trabaja a tiempo parcial	0,05	(0,23)	0,05	(0,21)	0,06	(0,24)
Tiene contrato firmado por empleador	0,90	(0,30)	0,89	(0,31)	0,92	(0,28)
Contribuye a la Seguridad Social	0,91	(0,29)	0,87	(0,34)	0,94	(0,24)**
Distribución de trabajadores por ocupación (%)						
Directores y gerentes	21,7	(41,26)	15,4	(36,20)	27,8	(44,97)***
Profesionales científicos e intelectual	8,9	(28,54)	6,4	(24,57)	11,4	(31,87)
Profesionales técnicos	18,5	(38,87)	17,3	(37,95)	19,6	(39,84)
Jefes y empleados administrativos	39,8	(49,03)	43,6	(49,75)	36,1	(48,17)
Trabajos de servicios y vendedores	7,3	(26,10)	11,5	(32,05)	3,2	(17,56)***
Industriales y conductores	0,3	(5,64)	0,6	(8,01)	0,0	(0,00)
Ocupaciones elementales	1,3	(11,23)	1,9	(13,78)	0,6	(7,96)
Índice de qué tan repetitivo es el trabajo (0 - 100)	58,8	(25,24)	61,1	(24,47)	56,5	(25,85)
Grado de manualidad del trabajo (%)	32,4	(29,75)	37,8	(31,27)	26,4	(26,82)***
Índice de cuánto su trabajo se puede hacer a distancia (0 - 100)	79,6	(26,52)	72,9	(29,63)	85,9	(21,46)***

Nota: Los asteriscos representan la significancia estadística de un test de medias entre las empresas que usan y no ATF (* significativo al 90%; ** significativo al 95%; *** significativo al 99%). DS = desviaciones estándar.



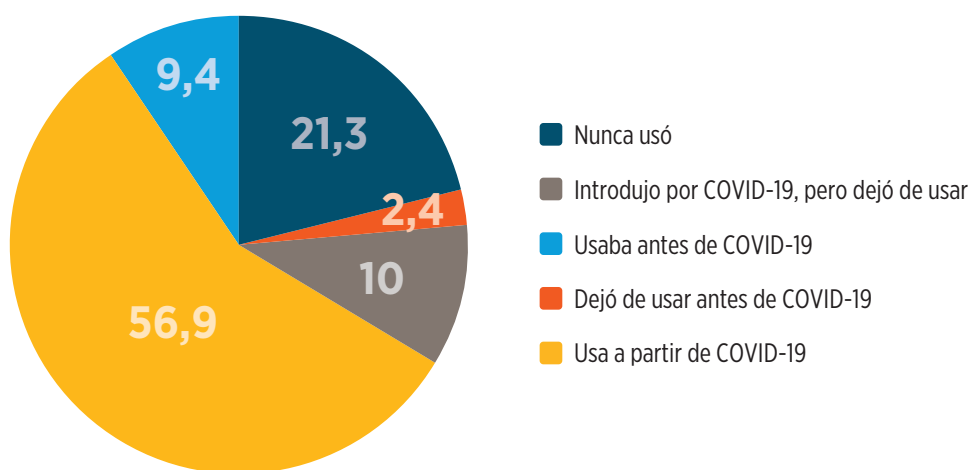
¿Quiénes pueden usar arreglos de trabajo flexible?

La flexibilidad ha ido en aumento a medida que la tecnología avanza. **En la actualidad hay empleos que permiten el uso de arreglos de trabajo flexible como el teletrabajo, donde hace 5 o 10 años era impensado.** Manejar excavadoras a través de un control remoto, en el caso de la minería, es una de esas ocupaciones que hoy permiten trabajar a distancia. Sin embargo, esta realidad no es para todos los trabajadores. En su mayoría, las empresas declaran que los arreglos de trabajo flexible deben adecuarse a la naturaleza de cada empleo: si las actividades de los trabajadores no requieren interactuar con otros colaboradores, el trabajo desde casa es perfectamente compatible. También, el acuerdo entre empleador y trabajador para realizar tareas fuera del horario laboral es perfectamente compatible cuando no es necesario cumplir estrictamente un horario laboral.

Las empresas confirman que el COVID-19 ha catalizado el uso de arreglos de trabajo flexible

El 67% de las empresas encuestadas comenzó a usar arreglos de trabajo flexible a partir de la crisis del COVID-19. Esta proporción es mucho mayor al 9% de las empresas que ya venían usándolos antes de la pandemia. La Figura 6 también muestra que la mayoría de las empresas que adoptaron estos arreglos por la crisis siguen usándolos (56,9% versus 10% que ya no los usa). Este es un dato interesante que puede mostrar la preferencia de empleadores y trabajadores por su uso, más allá de que en muchos países los arreglos de trabajo flexible fueron introducidos solo temporalmente para hacer frente a las medidas de distanciamiento social a raíz de la pandemia.

FIGURA 6. USO DE ATF EN LAS EMPRESAS PROMOVIDO POR COVID-19 (%)

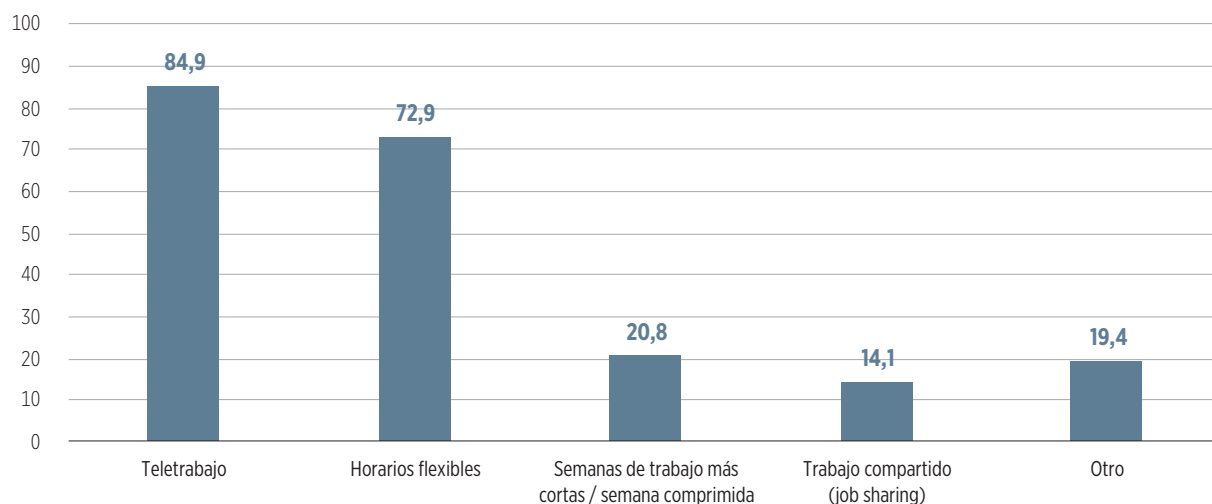


El teletrabajo (85%) y los horarios flexibles (73%) son las modalidades más utilizadas por las empresas de la muestra que actualmente implementan arreglos de trabajo flexible (Figura 7). La encuesta a trabajadores ofrece evidencia

similar: el teletrabajo (72%) y los horarios flexibles (55%) son las modalidades más populares entre los empleados de la muestra que actualmente usan arreglos de trabajo flexible.



FIGURA 7. ¿QUÉ TIPO DE ATF USAN ACTUALMENTE LAS EMPRESAS? (%)



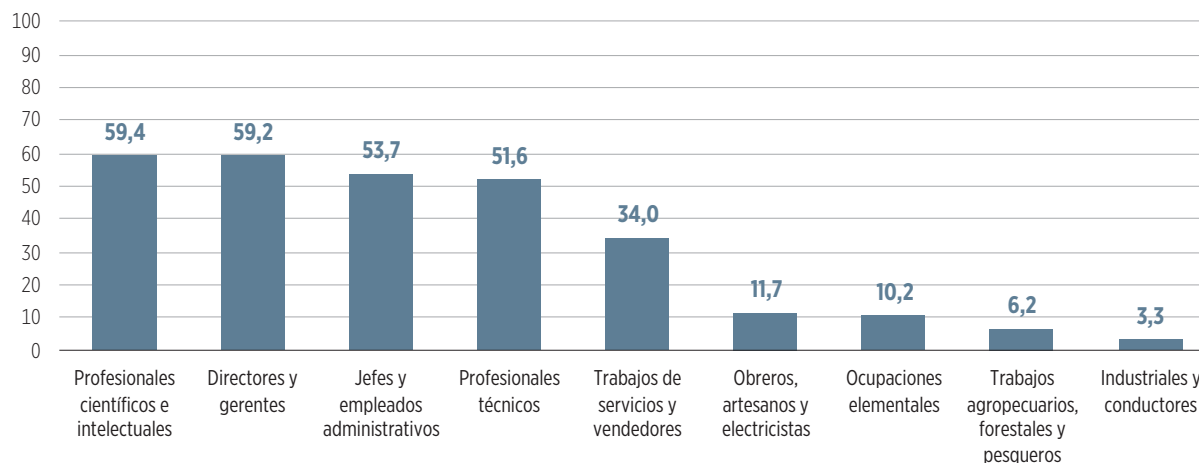
Arreglos de trabajo flexible: ¿una nueva fuente de desigualdad?

¿Todos los trabajos o trabajadores pueden beneficiarse de los arreglos de trabajo flexible? ¿O son estos arreglos una nueva fuente de desigualdad en el mercado laboral? Con la pandemia, se vio que muchos trabajadores se convirtieron en teletrabajadores de la noche a la mañana. Sin embargo, esto fue posible para trabajos que podían realizarse a distancia y para trabajadores que tenían acceso a computadoras y conectividad a internet en casa. Otros arreglos de trabajo flexible, como los horarios flexibles o trabajo compartido, se implementaron como una manera de reducir los aforos y garantizar la continuidad de la actividad. Sin embargo, los trabajos que requieren presencialidad y los trabajos por turnos fueron los que más sufrieron en los primeros meses de la pandemia, y los que aún hoy tienen menor probabilidad de acogerse a uno o más tipos de arreglos de trabajo flexible.

En las encuestas realizadas a empresas, la información sobre sus trabajadores provee datos relevantes al respecto. La Figura 8 presenta el grado de uso de teletrabajo (arreglo de trabajo flexible más usado) entre los distintos grupos ocupacionales. **Se observa una clara relación positiva entre el uso de teletrabajo y el nivel de habilidades y sofisticación requerida por la ocupación.** Así, mientras que más del 50% de los directores y gerentes; profesionales científicos e intelectuales; profesionales técnicos; y jefes empleados y administrativos utiliza teletrabajo, solo alrededor del 10% de los trabajadores agropecuarios, forestales y pesqueros; obreros, artesanos y electricistas; trabajadores industriales y conductores; y trabajadores en ocupaciones elementales utiliza teletrabajo. Esto sugiere que **el uso de arreglos de trabajo flexible puede estar acentuando desigualdades en el mercado laboral** y es compatible con lo reportado por los trabajadores en su encuesta.



FIGURA 8. USO DE TELETRABAJO, SEGÚN CATEGORÍA OCUPACIONAL (%)



Medidas complementarias para maximizar el funcionamiento de los arreglos de trabajo flexible

Como se discutió anteriormente, **la adopción de arreglos de trabajo flexible se ha dado de manera abrupta para la mayoría de las empresas en la región.** Luego de que las medidas de distanciamiento social instauradas a raíz de la pandemia forzaron a que una proporción importante de empresas implementaran estos arreglos, las empresas han tenido que adoptar medidas colaterales para maximizar su funcionamiento. La Figura 9 presenta que la medida más comúnmente adoptada por las empresas en la muestra ha sido la entrega de equipos electrónicos para la conexión a distancia (78%). Una proporción menor de empresas (48%) manifiesta que ha pagado el internet o teléfono de sus trabajadores. Otras, por su parte, vienen ofreciendo capacitación a sus trabajadores, pero principalmente en habilidades digitales (54%) y no en las habilidades socioemocionales que también son necesarias para afrontar una nueva manera de trabajar (42%).

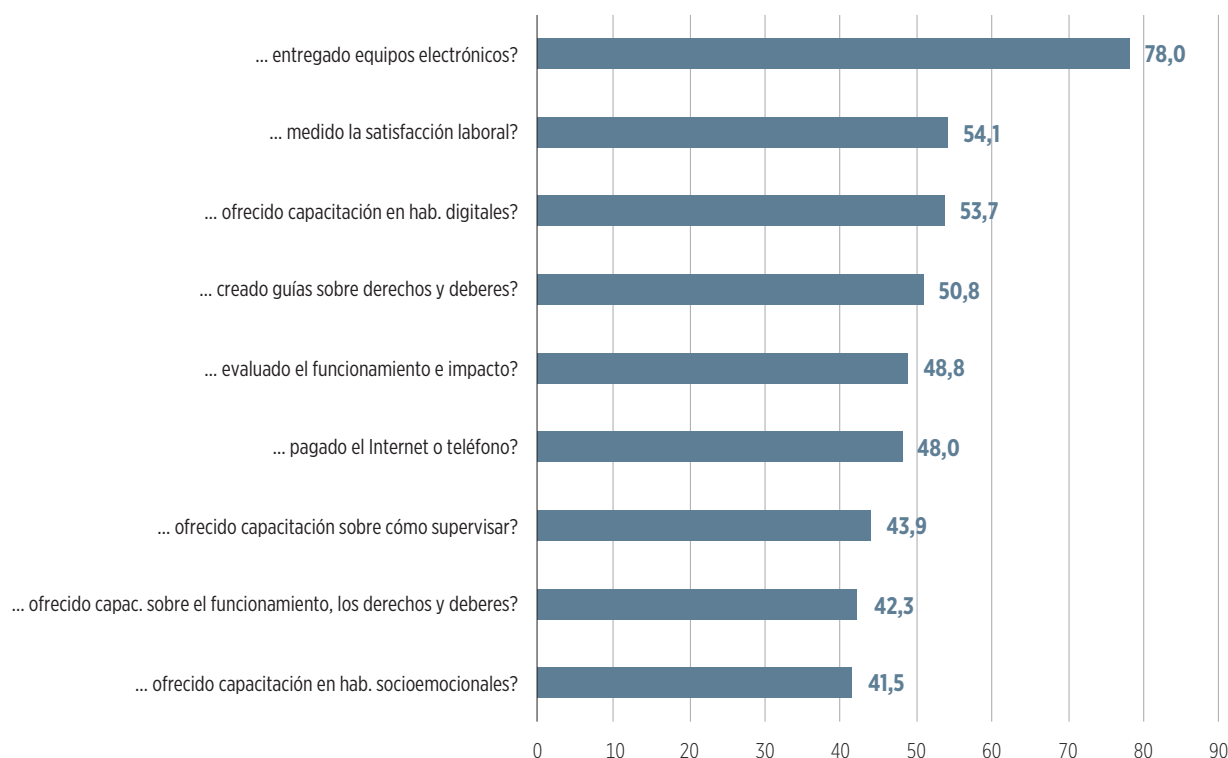
La difusión de información sobre el funcionamiento de arreglos de trabajo flexible y los de-

beres y derechos de los trabajadores en este contexto laboral también ha sido parcialmente descuidada por las empresas. De la misma manera, las empresas no vienen invirtiendo en ofrecer capacitación a los gerentes en cómo supervisar el trabajo de sus dependientes dentro de estos arreglos. La falta de guías claras para los trabajadores y supervisores podría también generar problemas en la señalización de la productividad y ser una fuente adicional de potenciales desigualdades entre los trabajadores.

Los datos de la encuesta a trabajadores confirman estos hallazgos. Los trabajadores en la muestra reportan que las empresas han introducido prácticas principalmente para mejorar el acceso a equipos electrónicos de conexión a distancia. Sin embargo, relativamente menos empresas han pagado el internet de sus trabajadores o han medido la satisfacción laboral de los empleados. Además, menos empresas han capacitado a los gerentes sobre cómo supervisar a los trabajadores bajo un esquema de arreglos de trabajo flexible.



FIGURA 9. PRÁCTICAS ASOCIADAS AL USO DE ATF (%)



¿Qué limitaciones enfrentan las empresas de la región para el uso de arreglos de trabajo flexible?

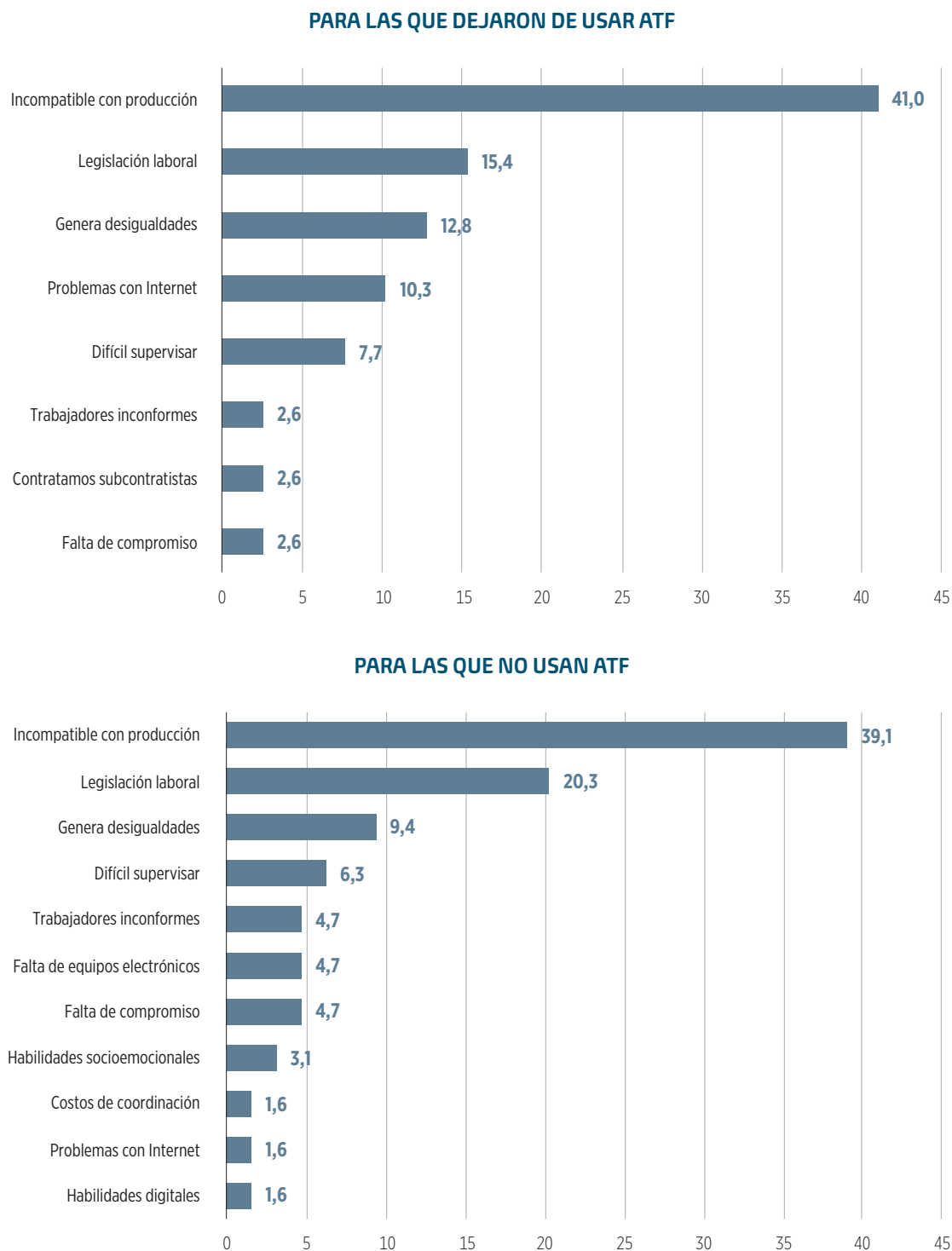
Es importante identificar **cuáles son las principales limitaciones que enfrentan las empresas en la región para el uso de arreglos de trabajo flexible**. La Figura 10 presenta las principales razones por las que las empresas dejaron de usar estos arreglos (panel de la izquierda) o por las que no los han usado en los últimos 10 años (panel de la derecha). En ambos casos, **las principales razones corresponden a la incompatibilidad con la producción de los bienes o servicios de la empresa y a que la legislación laboral no lo permite**. Es interesante también que otras causas mencionadas por las empresas en la muestra apuntan a que el uso de

estos arreglos genera desigualdades entre los trabajadores y a la dificultad de supervisar el trabajo de los empleados.

Los trabajadores encuestados ofrecen evidencia similar. Los trabajadores que han dejado de usar o nunca han usado arreglos de trabajo flexible manifiestan que esto se debe principalmente a razones externas a ellos: las empresas dejaron de usar estos arreglos o simplemente nunca los usaron. Además, la legislación laboral y la incompatibilidad con la producción de la empresa aparecen nuevamente como factores limitantes para su uso.



FIGURA 10. PRINCIPALES RAZONES DE LAS EMPRESAS PARA NO USAR ATF (%)



**CUADRO 4. REGULACIONES LABORALES PARA PROMOVER LOS ARREGLOS DE TRABAJO FLEXIBLE. EL CASO DE CHILE**

En algunos países la regulación laboral no es una limitación, como es el caso de Chile. Debido a la explosión de teletrabajo por la llegada del COVID-19, el Gobierno chileno aprobó oficialmente el teletrabajo en la legislación laboral a través de la Ley 21.220 sobre Trabajo a Distancia y Teletrabajo. Tanto el empleador como los trabajadores deben acordar la modalidad de teletrabajo o trabajo a distancia; luego de este acuerdo, el empleador debe registrarlo de manera electrónica en un portal habilitado por la Dirección del Trabajo. A su vez, en el caso de trabajadores que cambien de modalidad presencial a teletrabajo o trabajo a distancia, debe incorporarse un anexo de contrato para establecer las condiciones de la nueva modalidad de trabajo.

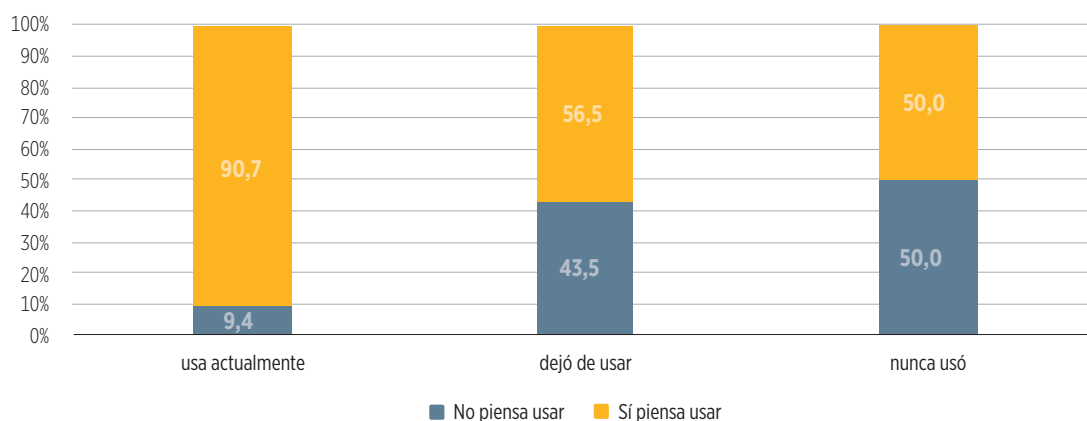
La legislación chilena también incorporó el derecho a desconexión, estableciendo que la jornada laboral debe incluir al menos 12 horas continuas de desconexión en un periodo de 24 horas. A su vez, para efectos de seguridad y salud en el puesto de trabajo, la legislación consideró que el empleador debe capacitar a los trabajadores que se acojan a esta modalidad. Además, debe asegurar las condiciones de seguridad y salud en el puesto de trabajo, proporcionando equipos, herramientas y materiales para que los trabajadores puedan realizar sus funciones.

Hacia adelante: ¿qué perspectivas reportan las empresas respecto al uso de arreglos de trabajo flexible?

Respecto a la expectativa sobre el uso de arreglos de trabajo flexible en el futuro, aproximadamente 8 de cada 10 de las empresas en la encuesta piensa usarlos en los próximos 3 años. La Figura 11 muestra que este porcentaje es sustancialmente

mayor entre las empresas que ya los utilizan, lo que refleja su satisfacción. Sin embargo, la mayoría de las empresas que dejaron de usar o nunca han usado arreglos flexibles también considera usarlos en los próximos 3 años.

FIGURA 11. EXPECTATIVAS DE LAS EMPRESAS SOBRE EL USO DE ATF EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS





CUADRO 5. ¿CÓMO SERÁN LOS SIGUIENTES 5 AÑOS EN CUANTO AL USO DE ARREGLOS DE TRABAJO FLEXIBLE?

Como parte de este estudio se realizaron 5 entrevistas a profundidad y los entrevistados coincidieron en un punto: la flexibilidad llegó para quedarse. Sin embargo, señalaron la importancia de mantener un balance entre teletrabajo y presencialidad. Si bien la tecnología ha traído mayor flexibilidad para realizar muchas de las funciones que antes requerían presencialidad, la cultura organizacional requiere un cierto grado de interacción presencial entre sus colaboradores. Por otra parte, la transición hacia la flexibilidad requerirá una inversión fuerte, no solo en infraestructura sino también en formación en habilidades y competencias tanto en trabajadores como en supervisores. Finalmente, siempre y cuando sea posible según la naturaleza del trabajo, los entrevistados esperan que la flexibilidad permita la integración de grupos que por la rigidez de la jornada laboral no han podido integrarse; resguardando por supuesto sus derechos laborales.

Por otro lado, la totalidad de las empresas entrevistadas consideran que la implementación de arreglos de trabajo flexible es un punto de no retorno, así estén afectando el nivel de ventas o productividad. Siempre y cuando la naturaleza del trabajo y la tecnología lo permitan, los empleadores no ven un retroceso en la implementación de estos arreglos. Al contrario, esperan que los beneficios de la flexibilidad abarquen a más personas en la fuerza laboral, lo que implica un importante proceso de capacitación y reconversión laboral (upskilling y reskilling) para adaptarse a estos nuevos cambios.

Una alerta que varias empresas están identificando es el estrés e impacto en la calidad de vida ligado a la 'hiperconectividad'. Para enfrentar este problema, preocupadas por la salud mental de sus trabajadores, diversas empresas han comenzado a implementar iniciativas de cuidado de la salud mental, como por ejemplo programas de *mindfulness*.

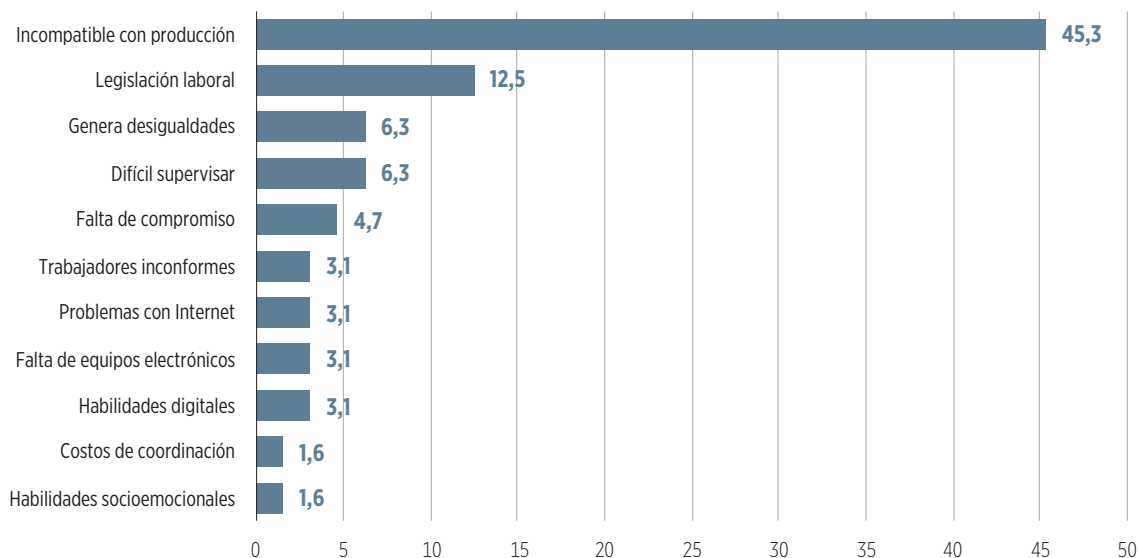
Al igual que las razones para dejar de usar o no haber usado recientemente arreglos de trabajo flexible (Figura 10), **la incompatibilidad con la producción de bienes o servicios de la empresa**

y las restricciones de la legislación laboral aparecen como las principales causas que limitan las expectativas sobre el uso futuro de estos arreglos por parte de las empresas (Figura 12).

Una alerta que varias empresas están identificando con el uso de arreglos de trabajo flexible es el estrés e impacto en la calidad de vida ligado a la 'hiperconectividad'



FIGURA 12. RAZONES POR LAS QUE LAS EMPRESAS NO PIENSAN USAR ATF EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS (%)



Las empresas encuestadas que sí esperan usar arreglos de trabajo flexible en los próximos 3 años indican que **entre las principales ventajas de usarlos está que estos acuerdos permitirán que los trabajadores tengan un mejor balance**

vida-trabajo y aumentarán la productividad laboral (Figura 13). Por el contrario, relativamente pocas consideran que el uso de estos arreglos se traducirá en un aumento de ventas para la empresa.

FIGURA 13. PRINCIPALES VENTAJAS DE USAR ATF EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS (%)

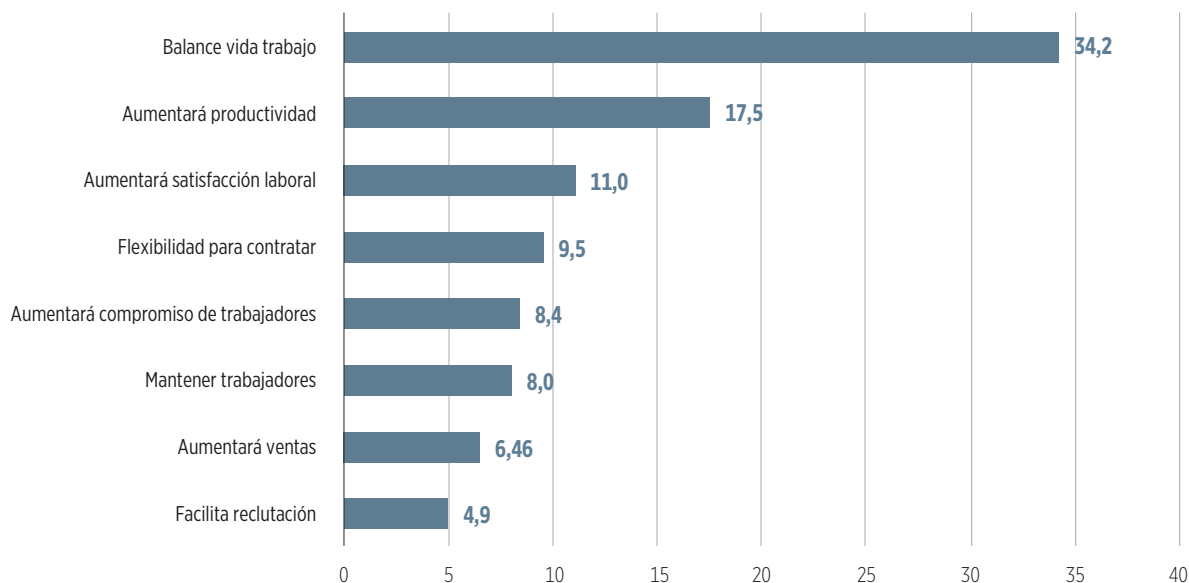
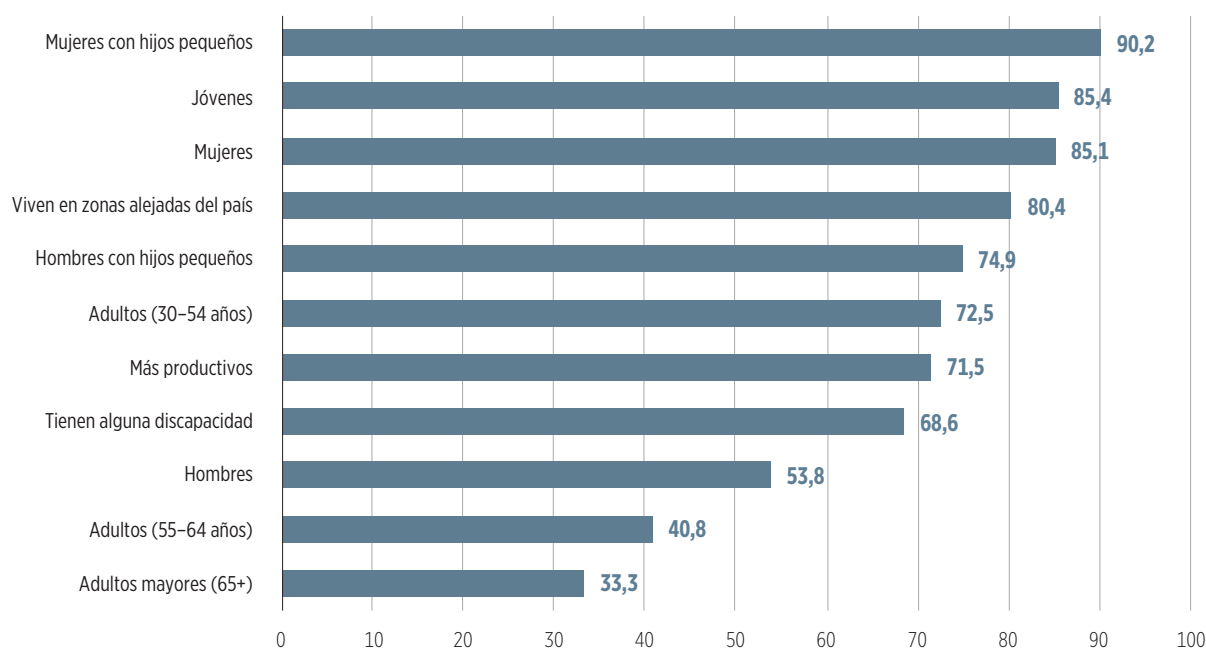




FIGURA 14. PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS SOBRE VINCULACIÓN ENTRE ATF Y CONTRATACIÓN DE DIVERSOS GRUPOS (%)



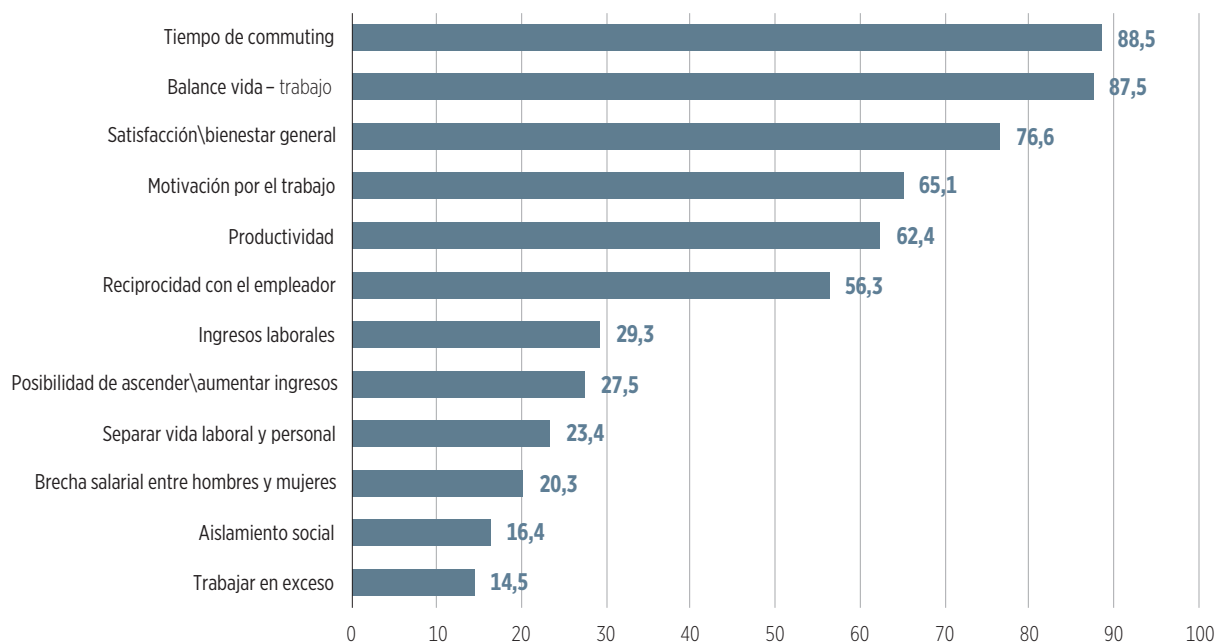
Una de las principales ventajas potenciales de los arreglos de trabajo flexible es que permiten la contratación de grupos de individuos que tienen mayor dificultad para acceder al mercado laboral. La Figura 14 presenta que las empresas en la muestra consideran que estos arreglos les permitirán contratar más mujeres con hijos pequeños (0-5 años) y jóvenes (18-29 años), así como personas que viven en zonas remotas. Por el contrario, se espera que los arreglos de trabajo flexible tengan un efecto menor en la contratación de trabajadores de mayor edad (55 años o más).

Respecto de los efectos de los arreglos de trabajo flexible sobre la vida de los trabajadores, la Figura 15 muestra que los empleadores principalmente consideran que **estos arreglos mejoran el tiempo de traslado entre el domicilio y el centro de trabajo y el balance vida-trabajo**. Por el contrario, en menor medida consideran que mejoran el aislamiento social y el trabajo en exceso.

Las potenciales mejoras que el uso de arreglos de trabajo flexible traería en el ahorro de tiempo para el desplazamiento y en el balance vida-trabajo también se observan entre los datos reportados por los trabajadores. Para recoger la opinión de los encuestados sobre este tema, se pidió a los informantes que respondieran sobre el uso del tiempo en un día típico (de lunes a viernes) (ver infografía sobre el uso del tiempo de los trabajadores flexibles en la próxima página). En promedio, los trabajadores de la muestra dedican la mayor parte del día a trabajar (8,8 horas) y dormir (6,8 horas). Es interesante que los trabajadores que utilizan arreglos de trabajo flexible reportan dedicar más tiempo a actividades de ocio y menos tiempo al traslado que aquellos que no los usan; y que no se observan diferencias entre trabajadores en el tiempo dedicado a cuidado de miembros del hogar u otras tareas domésticas.



FIGURA 15. ¿QUÉ CONDICIONES DE LOS TRABAJADORES MEJORAN CON LOS ATF? (%)



LOS TRABAJADORES QUE GOZAN DE FLEXIBILIDAD LABORAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE...

DEDICAN MÁS TIEMPO
(0,65 HORAS)
A ACTIVIDADES
DE OCIO



86% DE LOS
EMPLEADORES ENCUESTADOS
CONSIDERAN QUE LA
FLEXIBILIDAD LABORAL
CONTRIBUYE CON EL
BALANCE VIDA-TRABAJO DE
LOS TRABAJADORES



DEDICAN MENOS
TIEMPO AL TRASLADO
QUE AQUELLOS QUE
NO USAN ATF

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos levantados en las entrevistas y encuestas realizadas en el marco de esta publicación.



5 | ¿Qué sigue?

La flexibilidad llegó para quedarse

Hemos visto a lo largo de este documento que los arreglos de trabajo flexible son una tendencia mundial que los países de América y Latina y el Caribe están teniendo que abordar. También hemos observado que en este proceso deben considerarse nuevos derechos laborales que ni siquiera estaban en el radar cuando se escribieron las primeras versiones de los códigos de trabajo.

Las Figuras 10 y 12, además de las buenas prácticas de los países que más han avanzado en los arreglos de trabajo flexible, nos orientan respecto a un posible camino para que estos arreglos tengan una adecuada regulación. La principal razón por la que algunas empresas no usan (o no piensan usar) estos arreglos es que son incompatibles con su proceso de producción. Es pertinente notar que las buenas prácticas sugieren que los arreglos flexibles deben ser considerados como derechos que los trabajadores pueden reclamar, siempre y cuando no cause un problema para la operación de la empresa. Si bien es bueno permitir la flexibilidad como regla general, la legislación tiene que permitir que la empresa niegue la petición cuando un esquema flexible afectaría su productividad.

Pero las Figuras 10 y 12 también señalan que, aun cuando haya disposición de parte del empleador para poner en práctica un arreglo de trabajo flexible, muchas veces no se hace porque la regulación laboral es el impedimento. La experiencia internacional muestra que es posible permitir estos arreglos sin interferir con los procesos productivos y sin poner a los trabajadores en estados de indefensión ante sus empleadores.

Las buenas prácticas internacionales también sugieren que los arreglos de trabajo flexible tienen que

respetar ciertos límites. Por ejemplo, puede ser razonable permitir que diferentes personas entren a trabajar a diferentes horas y que una persona entre a trabajar en diferentes horas durante un mes, siempre y cuando estos arreglos ni aumenten ni reduzcan el número total de horas trabajadas. Asimismo, puede ser razonable permitir que las horas de trabajo se redistribuyan de una semana a la otra, siempre y cuando esto no cambie el número total. Pero la flexibilidad no puede ser absoluta: una petición de trabajar muchísimas horas de enero a junio para no presentarse en la empresa durante los meses de julio a diciembre seguramente es una petición excesiva.

Con todo esto en mente, se presentan a continuación recomendaciones para el diseño de reformas con el objetivo de modernizar la legislación respecto a los arreglos de trabajo flexible:

1. Empezar con un proceso de diálogo social. Es importante escuchar los puntos de vista tanto de los empleadores como de los trabajadores respecto a las ventajas y desventajas de estos acuerdos. Si el objetivo es promover acuerdos de beneficio mutuo, es crucial escuchar los puntos de vista de ambas partes.

2. Identificar las barreras regulatorias que impiden el uso de los arreglos de trabajo flexible y proponer cambios que mantengan los principios de derechos y obligaciones que debe haber en materia laboral.

Las Figuras 10 y 12 nos indican que en muchas ocasiones es la misma legislación laboral que impide el uso de estos arreglos. Por su parte, el mapa ¿Qué modalidades de trabajo flexible hay en cada país? presenta algunos ejemplos de estas barreras en nuestra región. La realidad es que, al momento de escribir los códigos de trabajo de nuestros países, estos



arreglos simplemente no existían. No obstante, los elementos de la legislación que hoy impiden su uso tenían, y seguramente todavía tienen, una razón de ser. Con el afán de que los arreglos de trabajo flexible fortalezcan los derechos de los trabajadores en vez de reducirlos, es importante mantener la esencia de la protección que los legisladores del pasado querían dar, pero de una manera que no excluya la flexibilidad interna que resulte en beneficio mutuo.

3. Establecer los arreglos de trabajo flexible como un derecho del trabajador. Una manera de ser claros en que la flexibilidad interna a que nos referimos en este documento no es sinónimo de una precarización del empleo, es establecer estos arreglos como derechos del trabajador en vez de modalidades impuestas por los empleadores.

4. Fijar con claridad los límites de los arreglos de trabajo flexible. Los resultados de la encuesta nos dicen que muchos empleadores consideran que estos arreglos son incompatibles con sus procesos de producción. Si bien se necesitan mayores dosis de flexibilidad interna, una flexibilidad completa no es conveniente para ninguna de las partes. Es necesario especificar las circunstancias ante las cuales el empleador puede rechazar una petición de estos arreglos.

5. Evitar reforzar los estereotipos de género. La Figura 14 muestra que los empleadores piensan que los arreglos de trabajo flexible podrían ayudarles a reclutar a mujeres con hijos pequeños. A primera vista, parecería ser una buena noticia para la igualdad de género. Sin embargo, existe el riesgo de exacerbar las brechas de género existentes. Por ejemplo, a medida que la legislación otorgue de manera explícita mayores derechos de flexibilidad a las mujeres, se refuerza el concepto que son las mujeres quienes deben encargarse del cuidado de los niños. Por estas razones, las legislaciones deben ser neutrales respecto al género del trabajador. O más aún, promover los arreglos de trabajo flexible como una manera de promover la corresponsabilidad en el hogar y en el trabajo. De

esta forma se pueden evitar situaciones como la provocada por la pandemia del COVID-19, que en cuestión de meses causó un retroceso de hasta 10 años en cuanto al cierre de brechas laborales de género. Por más que logremos que la legislación no distinga entre mujeres y hombres respecto a los arreglos de trabajo flexible, es probable que las mujeres los utilicen de manera desproporcionada debido a que las normas culturales les dan mayores responsabilidades domésticas.

Además de realizar las modificaciones legislativas necesarias para permitir los arreglos de trabajo flexible, hay otras acciones complementarias que se pueden implementar para potenciar su uso. Por ejemplo, en muchos casos los arreglos flexibles dependen del uso de las nuevas tecnologías para una adecuada coordinación y supervisión. A medida que los trabajadores tengan mejores habilidades digitales, será más fácil promover los estos arreglos. También es necesario que tanto los trabajadores como sus supervisores aprendan otras habilidades necesarias para trabajar de manera eficiente bajo los arreglos de trabajo flexible, como son las habilidades socioemocionales. Es pertinente notar que los problemas de supervisión también se mencionan en las Figuras 10 y 12 como razones por las cuales las empresas no adoptan estos arreglos.

El mensaje principal de esta nota es que los arreglos de trabajo flexible ofrecen una manera de aumentar la productividad y ayudar a que los trabajadores concilien sus vidas personales con sus responsabilidades del trabajo. Además, **la tendencia mundial es hacia mayor uso de estos arreglos, así que los países que no avancen en este tema quedarán atrasados en la atracción de inversión y talento.** Hemos notado varios retos asociados a la implementación y regulación adecuada de los arreglos de trabajo flexible, pero los muchos casos de éxito nos dicen que es posible promover estos arreglos para mejorar al mismo tiempo la productividad de las empresas y el bienestar de los trabajadores.





Referencias

1. Foro Económico Mundial. (2022). [*The UK has begun the world's biggest trial of the four-day work week. What are the pros and cons?*](#) Workforce and Employment. ↩
2. OCDE. (2020). [*Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: Hoy can public policies make it happen?*](#) ↩
3. Bustelo, M., Diaz, A.M., Lafortune, J., Piras, C., Salas, L.M., y Tessada, J. (2020). What is the price of freedom? Estimating women's willingness to pay for job schedule flexibility. IDB Working Paper Series No. IDB-WP-01095. ↩
4. BID. (2022). [*Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2022.*](#) ↩
5. Alaimo, V., Bosch, M., Gualavisí, M. y Villa, J. (2017). [*Medición del costo del trabajo asalariado en América Latina y el Caribe.*](#) BID. ↩
6. BID. (2022). [*Documento de marco sectorial de desarrollo de habilidades.*](#) ↩
7. Grenier, J., Giles, A. y Bélanger, J. (1997). [*Internal versus external labour flexibility: A two-plant comparison in Canadian manufacturing.*](#) Industrial Relations 52(4): 683-711. ↩
8. Eurofound and the International Labour Office. (2017). [*Working anytime, anywhere: The effects on the world of work.*](#) Publications Office of the European Union, and the International Labour Office. ↩
9. Deloitte Insights. (2018). [*El futuro de la regulación. Principios para regular tecnologías emergentes.*](#) ↩
10. Meekes, J. (2021). [*Does job flexibility impact gender gaps in employment and wages?*](#) Melbourne Institute Research 02(21). ↩
11. Kato, T., Ogawa, H. y Owan, H. (2016). [*Working hours, promotion and the gender gap in the workplace.*](#) IZA Discussion Papers No. 10454. ↩
12. Viale, V. (2016). [*Smart working: Organizational flexibility.*](#) Pensa Multimedia. ↩
13. Eurofound. (2020). [*Regulations to address work-life balance in digital flexible working arrangements. New forms of employment series.*](#) Publications Office of the European Union. ↩
14. Henshall, A. (2021). [*Can the 'right to disconnect' exist in a remote-work world?*](#) BBC 21 de mayo. ↩
15. European Parliament. (2022). [*The right to disconnect.*](#) ↩
16. Herranz, A. (2021). [*Europa reconoce el derecho a la desconexión digital y laboral.*](#) Xataka. 27 de enero. ↩

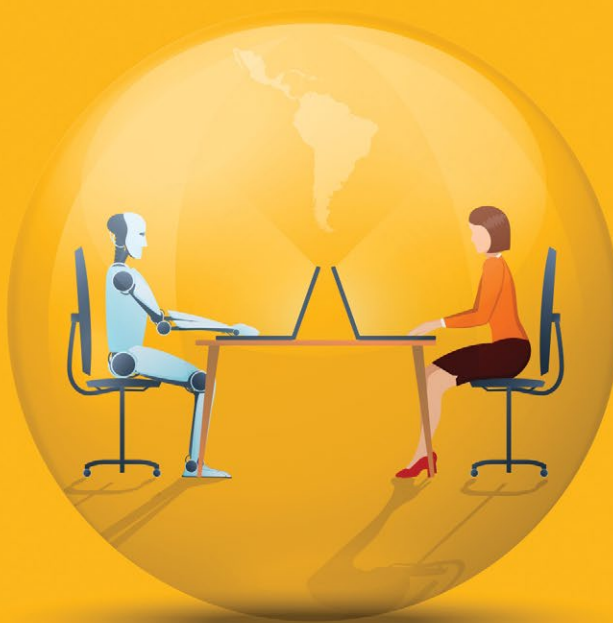


17. Bausa, M. (2020). [*El nuevo RD Ley 28/2020 que regula el trabajo a distancia y la desconexión digital. Govertis*](#). 13 de octubre. ↩
18. Grupo Atico34. (2021). [*Protección de datos y teletrabajo*](#). ↩
19. Helliwell, J., Layard, R., Sachs, J., De Neve, E., Aknin, L. y Wang, S. (2022). [*World Happiness Report 2022*](#). New York: Sustainable Development Solutions Network. ↩
20. Cruces, G. y Ham, A. (2010). [*La flexibilidad laboral en América Latina: Las reformas pasadas y las perspectivas futuras*](#). CEPAL. ↩
21. De Diego, J. (2017). [*El banco de horas ya existe y tiene plena vigencia en nuestro sistema legal*](#). Columnistas. 6 de diciembre. ↩
22. Azuara, O., Fazio, M., Hand, A., Keller, L., Rodríguez, C. y Silva-Porto, M. (2020). [*El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo puede la tecnología facilitar la recuperación del empleo tras el COVID-19?*](#) BID. ↩
23. BID. (2020). [*Políticas sociales en respuesta al coronavirus: ¿cómo proteger los ingresos y los empleos?*](#) ↩



El futuro del trabajo

en América Latina
y el Caribe



¿Tienes dudas, comentarios, sugerencias?

Contacta con los editores de esta publicación en: factortrabajo@iadb.org

