

**REFLEXIÓN TEÓRICA DE LA  
FLEXIBILIDAD LABORAL EN PAÍSES  
DE AMÉRICA LATINA<sup>236</sup>**

**THEORETICAL REFLECTION OF  
LABOR FLEXIBILITY IN LATIN  
AMERICAN COUNTRIES**

Dulce María de Jesús Delgado Cih<sup>237</sup>

Geidy de los Ángeles Gómez Xul<sup>238</sup>

José Alberto Sánchez López<sup>239</sup>

Jesús Benito Vázquez Trinidad<sup>240</sup>

Marlon Alexis Avilez Gómez<sup>241</sup>

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.<sup>242</sup>

---

<sup>236</sup> Derivado del proyecto de investigación: Nuevas prácticas de flexibilidad laboral en las pequeñas empresas de la localidad de Escárcega, financiado por el Tecnológico Nacional de México.

<sup>237</sup> Ingeniería Industrial, Instituto Tecnológico de Campeche, Maestría en Ingeniería Administrativa, Instituto de Estudios Universitarios, docente investigador, Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, dulce\_delgado@itsescarcega.edu.mx

<sup>238</sup> Licenciatura en Administración, Instituto Tecnológico de Campeche, Maestría en Ingeniería Administrativa, Instituto de Estudios Universitario, docente investigador, Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, geidy\_gomez@itsescarcega.edu.mx

<sup>239</sup> Licenciatura en Administración, Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, Maestría en Administración, Instituto Tecnológico de Mérida, docente investigador, Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, Alberto\_sanchez@itsescarcega.edu.mx

<sup>240</sup> Estudia Licenciatura en Administración, Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, 170205027@itsescarcega.edu.mx

<sup>241</sup> Estudia Licenciatura en Administración, Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, 170205101@itsescarcega.edu.mx.

<sup>242</sup> Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

## 22. REFLEXIÓN TEÓRICA DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA<sup>243</sup>

Dulce María de Jesús Delgado Cih<sup>244</sup>, Geidy de los Ángeles Gómez Xul<sup>245</sup>, José Alberto Sánchez López<sup>246</sup>, Jesús Benito Vázquez Trinidad<sup>247</sup>, Marlon Alexis Avilez Gómez<sup>248</sup>

### RESUMEN

El concepto de flexibilidad laboral se refiere a un nuevo término empleado por las organizaciones que se caracteriza en la superación de las normas que protegen los derechos de los trabajadores, aunque las leyes de trabajo han sido aprobadas con el objetivo de reducir el alto desempleo no han sido efectivas. En los últimos años se ha estado discutiendo ampliamente sobre la necesidad de aplicar la flexibilidad laboral en las empresas como forma de aumentar los niveles de empleo, mejorar las condiciones en el ámbito laboral y de aumentar la competitividad ante el resto de otras empresas. El presente trabajo tiene como objetivo conocer las bases teóricas de la flexibilidad laboral y como se ha aplicado en algunos países de América Latina, se encontró que la flexibilidad laboral se divide en algunos elementos como Numérica interna y externa, Funcional y Salarial, se estudió como algunos países como Brasil, Argentina, Chile y México la han implementado. Brasil unos de los países más grandes y de atracción turística le ha costado implementar la flexibilidad laboral debido a que el trabajo ilegal ha influido en la ejecución, Argentina por su parte en su momento lo ha implementado por el desempleo, mientras que México ha puesto en marcha el teletrabajo como opción durante la pandemia y Chile ha sido un caso de éxito en América.

<sup>243</sup> Derivado del proyecto de investigación: Nuevas prácticas de flexibilidad laboral en las pequeñas empresas de la localidad de Escárcega, financiado por el Tecnológico Nacional de México.

<sup>244</sup> Ingeniería Industrial, Instituto Tecnológico de Campeche, Maestría en Ingeniería Administrativa, Instituto de Estudios Universitarios, docente investigador, Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, dulce\_delgado@itsescarcega.edu.mx

<sup>245</sup> Licenciatura en Administración, Instituto Tecnológico de Campeche, Maestría en Ingeniería Administrativa, Instituto de Estudios Universitario, docente investigador, Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, geidy\_gomez@itsescarcega.edu.mx

<sup>246</sup> Licenciatura en Administración, Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, Maestría en Administración, Instituto Tecnológico de Mérida, docente investigador, Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, Alberto\_sanchez@itsescarcega.edu.mx

<sup>247</sup> Estudia Licenciatura en Administración, Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, 170205027@itsescarcega.edu.mx

<sup>248</sup> Estudia Licenciatura en Administración, Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, 170205101@itsescarcega.edu.mx.

## **ABSTRACT**

The concept of labor flexibility refers to a new term used by organizations that is characterized by overcoming the norms that protect the rights of workers, although labor laws have been approved with the aim of reducing high unemployment. been effective. In recent years, there has been extensive discussion about the need to apply labor flexibility in companies as a way to increase employment levels, improve working conditions and increase competitiveness with other companies. The present work aims to know the theoretical bases of labor flexibility and as it has been applied in some Latin American countries, it was found that labor flexibility is divided into some elements such as internal and external Numerical, Functional and Salary, it was studied as some countries such as Brazil, Argentina, Chile and Mexico have implemented it. Brazil, one of the largest countries and of tourist attraction, has found it difficult to implement labor flexibility because illegal work has influenced the execution, Argentina for its part has implemented it at the time due to unemployment, while Mexico has put in Telework is marching as an option during the pandemic and Chile has been a success story in America.

**PALABRAS CLAVE:** Flexibilidad Laboral, Numérica Interna y Externa, Funcional, Salarial,

**Keywords:** Labor Flexibility, Employment, Internal and External Numerical, Functional, Salary,

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación consiste en realizar una reflexión teórica de la flexibilidad laboral en países de América latina. La flexibilidad laboral es un modelo de adaptación de las empresas para lograr competitividad, es la adecuación de nuevas prácticas para buscar productividad y del gobierno para generación de empleos, unido a ello están las voces de los trabajadores para que esta flexibilidad les permita satisfacer sus necesidades tanto personales como familiares toda vez que los trabajos son más demandantes y globales. Según Añez (2012), los cambios en el mundo del trabajo han generado nuevas formas de relaciones que en su mayoría no se ajustan a los requerimientos de una relación laboral. Si bien existen diferentes elementos en la nueva forma de organizar el trabajo, las empresas buscan medidas flexibles de empleo para dar respuesta competitiva al entorno cambiante y dinámico que los rodea. Una de las principales metas de las empresas es tener un personal altamente calificados y productivo en los horarios en turno y para ello llevan diferentes tipos de estrategias de gestión de recursos humanos, en las cuales se destacan el tema de flexibilidad laboral. La flexibilidad laboral en las organizaciones busca una adaptabilidad en el trabajo que permitan tener mayor dominio en el desarrollo del capital humano. En concordancia, estimula al trabajador organizando trabajos a distancia o jornadas de trabajo flexibles o también a través de la estructura jerárquica de la empresa, se logra una flexibilidad en los puestos trabajos. Países como Chile que ha tenido por decirlo han logrado en el desarrollo de nuevas flexibilidades de acuerdo con la necesidad de las empresas.

## **DESARROLLO**

### **Definición de la flexibilidad laboral**

De acuerdo con Ibarra & Gonzalez (2010), el tema de la flexibilidad laboral es relativamente nuevo actualmente, puesto que su mayor apogeo se presentó luego de un estancamiento productivo en la década de los ochenta que derivó altas cifras de desempleo causando problemas a los empleados y familias; esto originó diversos estudios sobre las causas de dicho problema y una de las resultantes fue la rigidez del mercado laboral.

Palacio & Alvarz (2004) señalan que la condición de flexibilidad en el mercado de trabajo se puede definir como la capacidad de realizar, con escasas o casi nulas restricciones normativas, cambios en la cantidad, estructura, funciones y/o costos del factor trabajo utilizado en el proceso productivo. Se trata de facilitar adaptaciones relativamente rápidas del empleo y los salarios frente a alteraciones coyunturales o estructurales de la economía.

De acuerdo Reynoso (2009) “considera que el concepto de flexibilidad laboral se refiere a un nuevo término empleado por los laboristas para caracterizar la atenuación o supresión de las normas que protegen los derechos de los trabajadores”

Sabemos que las empresas tratan de transformar el mercado laboral, volverlo más flexible para poder “sobrevivir” en un mundo tan global que funciona en red, es decir en un mundo competitivo. Pero para conocer la evolución de la flexibilidad laboral debemos primero aclarar que entendemos de esta. El origen dio paso en la década de 1970 ha extendido un amplio consenso acerca del carácter polisémico del término “flexibilidad laboral” siendo considerado hasta nuestro tiempo un concepto difuso.

Se pueden distinguir dos ámbitos a los que se refiere la flexibilidad laboral, a la empresa como organización individual y al mercado de trabajo.

Según Rimbau & Triado (2006) la “flexibilidad del mercado de trabajo se refiere a la relación entre el output y el empleo desde un punto de vista macroeconómico, así como en el impacto del desempleo en los salarios” (págs. 38-48).

A nivel macroeconómico el debate se centra sobre el impacto de instituciones que afectan al conjunto de la economía sobre la eficiencia y las características de los mercados laborales.

Tanto la Comisión Europea como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se refieren a este significado de flexibilidad cuando afirman que la flexibilidad del mercado laboral es un factor determinante para el crecimiento económico.

La flexibilidad del mercado laboral ha tenido distintas acepciones a lo largo de los años. Para los neo-clásicos no existe dicha flexibilidad, el mercado de trabajo es inflexible,

ya que existen instituciones (los gobiernos) que evitan que el mercado busque su propio equilibrio.

“Otro grupo de autores definen la flexibilidad del mercado laboral según la velocidad a la que se encontraba trabajo y según la movilidad de los trabajadores” (Salvanes, 1997). En esta línea, Solow (1998) “afirmaba que un mercado perfectamente flexible es el que no interpone ningún obstáculo entre un puesto de trabajo vacante y un trabajador con las habilidades adecuadas para ese puesto” (pág. 97).

A nivel microeconómico la flexibilidad laboral abarca el ámbito de la empresa como organización individual. Aquí, el énfasis se centra en la eficiencia y en la capacidad de cambio y de respuesta de los sistemas de recursos humanos ante variaciones del mercado.

En la actualidad, según la RAE, (Real Academia Española ) algunas acepciones de la definición de “flexible” son: “Que tiene disposición a doblarse fácilmente/ Que no se sujeta a normas estrictas, a dogmas o trabas/ Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades”. A partir de esto, el concepto flexibilidad laboral englobaría lo comprendido por la definición de flexible, pero aplicado a la forma en cómo se comportan las organizaciones, los procesos productivos, los productos finales, la actividad laboral y las normas legales que la regulan, entre otros, es decir, que cada uno de éstos pueda adaptarse efectivamente a lo que demanden las circunstancias.

Entendiendo esta definición, podemos entender que la flexibilidad

De acuerdo con Ruiz (2018) “que constituye uno de los atributos principales de un mercado de trabajo eficiente, ya que le da la capacidad a este de adaptación y al cambio tecnológico, de ajustarse a los shocks económicos, y de aumentar la tasa de empleo. En la misma definición se establecen cuatro tipos de flexibilidad.”

- Numérica externa: que aumenta o disminuye el volumen de empleo de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Numérica interna: que ajusta las horas de trabajo de los empleados.
- Funcional: que transfiere a los trabajadores a distintas funciones dentro de la empresa.

- Financiera o salarial: que busca que el salario pueda variar en cada momento del tiempo.

### **Elementos de la Flexibilidad Laboral**

Las organizaciones llevan años buscando medidas a llevar a cabo en la satisfacción laboral, por ejemplo: seguros médicos, guarderías, comedores de empresa, etc. En el cual con el tiempo estas medidas de satisfacción laboral han dejado de ser consideradas factores motivacionales, para ser considerados derechos adquiridos. El entorno de los trabajadores los motivos de todos los días de trabajar con paso de los años quieren un mejor trato exigen aún más y para satisfacerlo, las empresas aplican diferentes fórmulas entre las que se incluye la flexibilidad laboral y la vida privada como parte de las estrategias de flexibilización para mejorar la satisfacción del empleado.

Por lo tanto, hay formas que puede ayudar al empleado y las empresas estar en unidad y ayudar incrementar su productividad según Favila (2016)“La flexibilidad laboral es una de las respuestas más importantes que las empresas están dando a los cambios que han tenido lugar en la organización del trabajo y en el mercado” (pág. 13).

En la década del 70 ha existido un amplio concepto sobre el término flexibilidad laboral debido grandes personajes como Frederick Winslow Taylor, se enfocaban en como las empresas lograrían sus éxitos o como llevar al personal a su potencial. Ahora en nuestros tiempos el concepto de flexibilidad ácido confuso. “Actualmente la flexibilidad laboral se puede definir como, capacidad de adaptación a situaciones cambiantes internas y externas a la empresa” (Faliva, 2016).

Flexibilidad Salarial, esta modalidad de las empresas es vista como un elemento motivador, mientras más es el sueldo el empleado se esfuerza mas en sus actividades laborales, en otras palabras, un salario de desempeño.

De acuerdo Castañeda (2021) “Salario compensado por un correctivo ligado a la cantidad producida por el trabajador. Igual principio, pero a nivel del equipo de trabajo o del

taller, Primas o bonos ligados a los resultados obtenidos, Prima de fin de año, Participación en los beneficios y acciones de la compañía.”

Cada país combinará estas modalidades de acuerdo con las necesidades que surjan de los países como Brasil, Argentina, México y Chile, el resultado dependerá de las empresas las relaciones obrero – patronales.

### **Ventajas y Desventajas de la Flexibilidad laboral en su ejecución:**

Actualmente las incertidumbres que ha causado la pandemia en como las organizaciones tienen que adaptarse a las circunstancias cambiando nuevas tecnologías para sustituir los trabajos de los empleados. Por lo tanto, las empresas si pueden mejorar o controlar estos sucesos, una de esas maneras es la flexibilidad laboral es una estrategia y con ello garantizan medios y caminos alternativos.

Por ejemplo, flexibilizar el factor trabajo o jornadas de trabajo implica tener en cuentas algunos aspectos, los cuales son Técnicos, equipo, infraestructura además el interés de desarrollarlo teniendo en cuenta que pueda surgir un incremento de desigualdades o pérdidas.

Según Faliva (2016) “Por eso se dice que no es un tema meramente técnico, sino que trae a cuenta implicaciones claras en intereses económicos y de poder. Además, la flexibilidad del trabajo, y más aún la flexibilidad del empleo, permite a las empresas retomar un mayor control sobre la organización del trabajo” (pág. 19).

Las empresas de igual forma buscan la máxima flexibilidad laboral. De acuerdo Faliva (2016) “la flexibilización en el mercado o en la tecnología la realiza la empresa, es ésta la que asume el costo; mientras que, en la flexibilización del trabajo, al costo, esfuerzo, condiciones y salario los asume el trabajador” (pág. 19).

Las ventajas y desventajas que proporciona Lomaxinm (2021) ayuda a como la flexibilidad influye en el empleado al igual lo que puede provocar si no se mantiene un control.

## **Ventajas**

*“Mejor conciliación entre la laboral y personal:* Es el propio empleado el que decide cómo gestionar el tiempo de trabajo, lo que le permite atender sus compromisos familiares o disfrutar como él desee de su vida privada”.

*“Mayor compromiso y lealtad con la empresa:* El trabajador valora a las empresas que le ofrecen ventajas como la flexibilidad laboral, considerando a la empresa como un aliado.

Esto también se traduce en retención de talento, especialmente el de los jóvenes, que valoran altamente la flexibilidad laboral y disponer de tiempo libre”.

*“Reducción del estrés:* Poder decidir cuándo y cómo realizar el trabajo y las horas dedicadas a él hace que el estrés se reduzca” (Lomaxinm, 2021).

## **Desventaja**

*“Podría fomentar indisciplina:* Puede que al ser flexible las horas de entrada y salida o como distribuir el trabajo, haya trabajadores que lo utilicen para intentar trabajar menos horas. Esto puede solucionarse con un buen sistema de control horario como el que nombramos más abajo”.

*“Reducción del rendimiento:* Es muy probable que al no estar en un entorno de trabajo con una supervisión se sucedan mayores distracciones”.

*Problemas con la gestión del tiempo:* La flexibilidad laboral necesita de un autocontrol del tiempo. Hay gente que sabe gestionarse muy bien el tiempo, pero la realidad es que la mayoría de las personas no. Muchas personas necesitan un horario fijo de trabajo y una constancia para ser productivos” (Lomaxinm, 2021).

## **Tipos de Flexibilidad laboral**

### **Flexibilidad Salarial.**

La flexibilidad salarial según Rimbau & Triado (2006) puede referirse tanto al conjunto de retribuciones que debe abonar la organización como a la retribución que percibe un trabajador individual:

- En el primer caso, se procura que la masa salarial se encuentre condicionada por la situación real o previsible de la empresa. Lo que significa que el nivel retributivo pueda, en determinadas circunstancias, ser flexible a la baja y no sólo al alza como ocurre de forma muy generalizada en la actualidad. Esto se puede lograr a través de la negociación o de la vinculación de una parte sustancial de los salarios a algún tipo de indicador que refleje la marcha de la empresa.
- En la orientación individual del concepto, más habitual, se pretende que una proporción significativa de la retribución total que perciba un trabajador se encuentre efectivamente vinculada al rendimiento y/o a la productividad, ya sea individual o de grupo, y a otros indicadores relacionados con comportamientos laborales que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa.

Algunas de las estrategias aplicadas son la adaptación salarial en caso de crisis, y aumento en casos de crecimiento, pago por productividad, por horas etc.

### **Flexibilidad en el Lugar de Trabajo.**

“Movilidad de geográfica: Para un mercado laboral, la movilidad geográfica suele referirse a la disponibilidad de la población que busca un puesto de trabajo a cambiar su lugar de residencia, con el fin de que ninguna oferta existente en el mercado quede desatendida” Rimbau & Triado (2006, pág. 6).

Teletrabajo: Es una forma flexible de organización de trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral, implica un medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa.

### **Flexibilidad Funcional.**

La flexibilidad funcional pretende asegurar que los trabajadores poseen las capacidades y habilidades necesarias para las actividades desarrolladas en la empresa en cada momento. Esto se consigue por el mecanismo contrario a la división del trabajo y la separación de tareas, ampliando la gama de tareas y capacidades necesarias para un puesto

de trabajo e incrementando la movilidad interna. Dicha ampliación de tareas puede ser horizontal (el trabajador asume tareas que anteriormente desarrollaban otros empleados del mismo nivel jerárquico) o vertical (se incorporan tareas anteriormente realizadas por empleados de niveles superiores o inferiores). Por lo tanto, para conseguir esta flexibilidad funcional es necesario contar con un personal cualificado, con una alta polivalencia profesional y activamente implicado en las decisiones y los procesos de la organización. Ejemplos de estas prácticas son la rotación de tareas, el enriquecimiento de tareas y los equipos semiautónomos que realizan un amplio proceso que exige capacidades diversas.

### **Flexibilidad Numérica.**

Este tipo de flexibilidad se clasifica como interna o externa.

**Interna** La flexibilidad en la regulación de las condiciones de trabajo establece relación con la capacidad otorgada por la legislación laboral, a las empresas, para celebrar contratos individuales de trabajo que permitan variar elementos específicos de las condiciones laborales dentro de los márgenes permitidos por la ley (Medina, Alvarado, & Olibares 2015) por ejemplo, Flexibilidad de horarios, de jornadas etc.

**Externa** También denominada flexibilidad numérica dice relación con la capacidad otorgada por la legislación laboral de un país o región para variar la cantidad de trabajadores de una empresa de forma ágil, por medio de la contratación de fuerza de trabajo con modalidades de contrato distintas al contrato de duración indefinida. Lo que permite al empleador ajustar el número de trabajadores disponibles (Con las variaciones del mercado), con mayor agilidad y menos costos, de acuerdo con las necesidades de la empresa (Medina, Alvarado, & Olibares 2015) por ejemplo Outsourcing, prácticas de contratación y despido.

Antes que surgiera la pandemia, solo alrededor del 5% de la población activa trabajaba principalmente desde casa. El Sitio The Adecco Group Institute (2021) menciona “El número de personas que optan el método de teletrabajo ha aumentado de manera constante durante los últimos cinco años, pero la situación actual del COVID-19 ha disparado el trabajo remoto a un ritmo trepidante”. Si embarco las formas actuales de las empresas son muy diferentes en sus enfoques de trabajo flexible: Muchos padres, familias y también los hijos están equilibrando su vida laboral con lo personal, algunos están a cargo de la educación

de los hijos del hogar y trabajando dobles turnos. Cabe mencionar que esto no es un trabajo flexible normal y las organizaciones deben tener cuidado y reflexionar de no tomar decisiones apresuradas con tal de cumplir objetivos. Es la oportunidad de las empresas revisar los beneficios que puede ofrecer el trabajo flexible, deben tener en cuenta de carácter urgente los problemas de los trabajadores.

Lo que las empresas pueden hacer en los horarios de trabajo es en revisar el hecho de que el trabajo flexible tiene muchos elementos y beneficios potenciales para las organizaciones y trabajadores.

Según The Adecco Group Institute (2021) “Existe una amplia gama de investigaciones y una sólida base de evidencia de cómo la flexibilidad laboral puede apoyar la inclusión, ayudar a reducir la brecha salarial de género, apoyar iniciativas de sostenibilidad, atraer y retener a personas talentosas, aumentar la productividad y apoyar el bienestar”.

Sin embargo, independientemente de la situación de emergencia debido a las crecientes demandas de las empresas, muchos empleados declaran que ya no tienen tiempo suficiente para sí mismos (60 %), para sus parejas (63 %) o para sus hijos (75 %). Esto se cumple en especial en el caso de los grupos de trabajadores con elevado nivel educativo, directores/profesionales y con salarios altos.

Además, los empleados piensan que el empresario tiene un papel que desempeñar en la reducción de la cantidad de estrés con la que viven, y que el lugar de trabajo puede ayudar a reducir los niveles de estrés a los que se enfrentan. En efecto, un 88 % de ellos afirma que disponer de la flexibilidad necesaria para conciliar la vida laboral con la personal es “extremadamente” o “muy” importante al buscar un nuevo empleo.

Si los trabajadores sienten que la falta de tiempo en su vida diaria es un problema, la flexibilidad en el lugar de trabajo sería la solución más lógica.

Las empresas no van a facilitar flexibilidad solo porque los empleados la deseen y la necesiten. Pero se puede afirmar que una mejor conciliación entre vida profesional y personal

y un nivel más elevado de flexibilidad suelen traducirse en un mayor compromiso y satisfacción de los empleados con su trabajo, y un deseo de seguir trabajando para su empresa.

Por otra parte, debemos admitir las exigencias de una flexibilización laboral concebida, no como el aniquilamiento de las conquistas y prerrogativas obreras, sino como una adecuación a las modalidades que impone la globalización económica, y la realidad laboral en la actualidad, que conlleva a una diversificación de la normatividad, conforme a las variantes inherentes al trabajo.

### **Flexibilidad laboral en Brasil**

Brasil no ha realizado ningún cambio en sus medidas de flexibilidad laboral debido al incremento de trabajos ilegales aun cuando la ley del trabajo se tradujo en reglamentar estas prácticas.

Ibarra & Alejandro (2006) “Es decir, más que una reforma establecida, las modificaciones que se desarrollaron fue con el objetivo en legalizar la mayor parte de las prácticas informales. Las medidas de flexibilidad laboral en Brasil se han llevado a cabo fuera de lo legal, debido a los trabajos ilegales y a pesar de que las leyes brasileñas se consideran rígidas, no es impedimento para otras empresas no establecidas legalmente. Todo el sistema está hecho para que de una u otra manera se negocien condiciones de trabajo distintas a las permitidas por la legislación, lo que reduce los costos laborales que implica la contratación formal” (pág. 3).

Así se estableció en Brasil los contratos de duración determinada, así como el periodo de prueba y así tener los más eficiente.

Unas de las cosas que realizo Brasil fue en la creación de salario protegido al disponer que las remuneraciones fueran inembargables. Se mantuvo el despido con aviso previo de 8 a 30 días, y se determinó que el incremento salarial llevaría a cabo del aumento de la productividad. Ibarra & Alejandro (2006) Explica “Por último un seguro de desempleo por un monto de uno a cuatro salarios mínimos, una duración de cuatro meses, y aplicable a los

trabajadores que laboraron por lo menos seis meses. Al igual Vacaciones de 12 a 30 días naturales, menos faltas” (pág. 4).

De acuerdo con el sitio El Auditor (2021) “Brasil, opto el home office fue incluido en la Ley de Trabajo en 2017, actualmente en Brasil, el teletrabajo se encuentra reglamentado y se utiliza en gran escala”.

### **Flexibilidad laboral en Chile**

Chile experimentó la flexibilidad más profunda de toda América Latina y fue, en su momento, una de las economías más atractivas para la inversión. Asimismo, su desarrollo económico fue muy significativo en ese periodo.

Todo comenzó en la segunda etapa comenzó en 1990, con la llegada al poder de un régimen democrático que volvió a modificar las leyes laborales para hacerlas más protectoras y regular de nuevo el mercado de trabajo. Establece que los cambios normativos producto de la reforma de ese año tuvieron el propósito de volver a regular; se abandonó la desregulación de los años setenta y ochenta, sin que esto significara una pérdida de eficiencia de las instituciones laborales.

Algunos de los cambios en materia laboral fueron la mejora en la regulación de la contratación a plazo fijo, la rebaja en la duración de los contratos de formación y aprendizaje, y el establecimiento del despido colectivo derivado de procesos de modernización de las empresas, bajas en la productividad, cambios en las condiciones del mercado o la economía y falta de adecuación laboral o técnica del trabajador. Asimismo, se creó la figura de las centrales sindicales y se ofreció mayor apoyo a la constitución de sindicatos.

Hay que señalar que en la revista Procesos de Flexibilidad Laboral en América Latina del autor Ibarra (2006) “Chile la fijación del salario mínimo no está reglamentada; por ello, la flexibilidad salarial es un instrumento ya en uso. De hecho, para los menores de 21 años y mayores de 65 no existe el salario mínimo. También, el aviso de despido se aplica con 30 días de antelación” (págs. 458-467).

Como vemos ayuda los procesos de flexibilidad a tenido un significativo de cambio en el campo laboral, pero también se presentó nuevas mejoras.

De acuerdo con el sitio web de alimentos el gobierno de Chile en el año 2019 presenta la nueva “ley de modernización laboral para la conciliación Trabajo, familia e inclusión” Bermudez (2021). Presentando una campaña al entorno a la flexibilidad laboral.

De acuerdo con la Modernización laboral (2021) son la adaptabilidad de jornada las cuales son:

“Jornada mensual de 180 horas a nivel individual: Pactar, alternativamente, a la jornada ordinaria de 45 horas semanales, una de 180 horas mensuales que podrá ser distribuida en forma diferente cada semana.

Jornada semanal distribuida en no menos de 4 días ni más de 6: Establecer que la jornada se distribuya en no menos de 4 ni más de 6 días. Así, por ejemplo, los trabajadores podrían prestar servicios de lunes a jueves, y descansar viernes, sábado y domingo”.

“Jornadas semestrales y anuales pactadas a nivel colectivo: Pactar jornadas semestrales o anuales que se adecúen a las necesidades particulares de trabajadores y empleadores, como, por ejemplo, el caso de los adultos mayores que deseen trabajar más durante los meses de verano y menos en los meses de invierno; o los trabajadores que se desempeñan en labores estacionales; o el caso de los padres que prefieran distribuir su jornada anual/semestral, de manera de tener mayor tiempo disponible durante las vacaciones escolares de sus hijos. Vacaciones de los empleados 15 días, los cuales aumentan por antigüedad” (Modernización Laboral, 2021).

Bolsas de horas extraordinarias: Una vez firmado el contrato se determina las bolsas de horas extraordinarias, semanales o mensuales, según sea la jornada elegida por cada empleado.

“Compensación de horas extraordinarias con días adicionales de vacaciones: Otorgar la posibilidad de que el trabajador opte porque se le compensen algunas horas extraordinarias por más vacaciones con la posibilidad de obtener hasta 5 días de feriado anual adicional. Convertir alternativas de horarios de inicio y término de jornada: Pactar “bloques horarios” para el ingreso y salida del trabajo, de manera que las personas puedan acomodarse a sus propios horarios y necesidades” (Modernización Laboral, 2021).

“Adaptar la jornada de trabajo en periodos de vacaciones familiares: Pactar, durante los períodos de vacaciones familiares, distintas del feriado legal, la prestación de servicios mediante la modalidad de trabajo a distancia o que se reduzca su jornada laboral diaria. Incorporar la posibilidad de pactar un sistema excepcional de distribución de jornada: Las partes cumpliendo con ciertos quórum y requisitos mínimos- podrán quienes directamente acordar este tipo de jornadas, sin tener que esperar la aprobación de la Dirección del Trabajo. Cambiar 2 domingos de descanso al mes por 12 al semestre: Para los trabajadores que, por la naturaleza de su trabajo, deben ejercer sus funciones en domingo y reciben dos de descanso al mes en la actualidad. Suspensión del contrato de trabajo: “Las partes podrán definir las condiciones de dicha suspensión, constituyendo una medida importante de adaptabilidad para ambos, puesto que se podrán acordar “pausas” en la relación laboral de acuerdo” (Modernización Laboral, 2021).

Incluyendo términos de flexibilidad laboral ciertas mejoras como el teletrabajo o trabajo a distancia como nueva modalidad laboral, horarios flexibles o la posibilidad de más días de descanso, todas estas medidas contempladas para favorecer la conciliación familiar y flexibilidad laboral de aquel país.

En Chile ya está regulado aun mencionado por (Cortes, s.f.) “el 20 de noviembre 2018 la cámara de diputado aprobó el proyecto de teletrabajo en Chile”, luego de la llegada de la crisis sanitaria del COVID-19.

Aunque los trabajadores creen que no lo permitirán en las empresas chilenas, pero aún queda solo ver como esta reforma se aplica y que tendrán que adaptarse a un nuevo sistema de control horario a esta nueva realidad de flexibilidad laboral.

### **Flexibilidad laboral en Argentina**

Argentina es uno de los países de América Latina donde se establecieron reformas en materia de flexibilidad laboral. Ibarra & Alejandro (2006) “Una de las medidas más importantes de la reforma fue el establecimiento de modalidades de contratación de trabajo precarias o atípicas, es decir, contratos a plazo fijo, por honorarios y temporales” (pág. 3). El modelo de contratación se llevó a cabo demasiado rígido y sus costos eran muy elevados

para los empresarios, por lo cual se originó el contrato de duración determinada. Las vacaciones de los empleados de 14 a 35 días, según antigüedad.

Ya que creyeron que era lo más factible, pero no contemplaron los diversas empresas o gobiernos si se mantuvieran en esta nueva modalidad.

“Para impulsar esta figura jurídica, el gobierno otorgaba a los patrones diversos apoyos y exenciones en sus contribuciones sólo si pactaban ese tipo de contratos, estímulos que no se aplicaban en el caso de la contratación permanente. Se estableció el despido con aviso previo (desde 15 días hasta dos meses) y el despido colectivo por causas económicas o tecnológicas. Por último, se creó el seguro de desempleo con una duración de 13 meses. Lo anterior dio como resultado que después de cuatro años de vigencia de esa modalidad de contratación no se consiguiera un incremento considerable del empleo temporal, debido a los engorrosos trámites burocráticos que aún se mantenían” (Ibarra & Alejandro, 2006).

Algunos estudios aseguran que el caso de argentina la segmentación del mercado laboral y desempleo es el mayor problema, aunque trataron de implementar la flexibilidad laboral en la empresa no tuvo buenos resultados, el gobierno de ese país financió las recomendaciones del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional con tal de flexibilizar el mercado laboral.

Debido a la crisis económica las empresas han obligado a seguir manteniendo las políticas de las empresas muy regidas con tal de que los empleados trabajen más de lo debido.

El autor de la Torre (2021) menciona “el 1 de abril de 2021 entró en vigor la nueva ley del teletrabajo Argentina acuerdo con Rodrigo sola Torino, socio de Marval O'Farrell Mairal, especialista en derecho laboral”.

### **Flexibilidad laboral en México**

Aunque en algunos sectores y empresas del país pudiese parecer una buena opción que el home office es una modalidad generalizada, la realidad es que el **teletrabajo un elemento de la flexibilidad laboral sólo ha sido adoptado por 12% de los negocios** en México en lo cual es muy poco. Vacaciones De 6 a 12 días, después aumentan en dos días por cada cuatro años de antigüedad.

De acuerdo con el sitio El empresario Hernandez (2020) “sólo 12 de cada 100 empresas que operan en el país implementaron el trabajo remoto como una medida en respuesta a la pandemia, principalmente se trata de compañías grandes, de acuerdo con la segunda edición de la Encuesta sobre el Impacto Generado por Covid-19 en las Empresas (ECOVIED-IE), que elabora el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Por el tamaño de las organizaciones debido a su giro , la modalidad de trabajo a distancia ha sido utilizada por 44.8% de las grandes empresas. En tanto, ha sido una medida adoptada por el 19% las de pequeñas y medianas empresas (pymes) y por el 11.2% de los micronegocios”.

La Flexibilidad Salarial en México Miranda & Salgado (2013) “La capacidad de que la empresa pueda ajustarse a los salarios, caídas en la demanda del producto es una baja en salario o reducción de horas, mientras más ventas más incrementa el salario” (pág. 3).

Otras medidas que han adoptado los negocios en México para enfrentar la crisis son las ventas por internet, nueva oferta de bienes o servicios, turnos de trabajo y la diversificación de la cadena de suministro. Sin embargo, el home office es la estrategia donde hay una brecha más amplia entre las grandes empresas con las micro, pequeñas y medianas. El trabajo en casa es una medida que las empresas probablemente adopten de forma permanente, aunque existe gran contraste al analizar por tamaño de empresa.

Algo muy importante es que las empresas deben tener en cuenta el bienestar de sus trabajadores, pero en el caso de las mujeres es muy especial, ya que cuando entra en la etapa de maternidad la institución debe asegurarse de su salud en no realizar trabajos extremos de acuerdo con (Ley Federal del Trabajo, 2021) se regulan algunas leyes en las cuales son las siguientes:

En el Artículo 170.- Nos menciona a las madres trabajadoras sus derechos.

Por ejemplo, durante el periodo del embarazo no realizarán trabajos que exijan esfuerzo y signifiquen un peligro para su salud y el del bebe, tales como levantar, tirar o empujar grandes pesos. De igual manera disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto. La trabajadora deberá llevar una previa autorización escrita del médico y entregarlo al patrón y dependiendo de la naturaleza que desempeñe se podrá transferir hasta cuatro de las seis semanas de descanso previas al parto para después

del mismo, En caso de que los hijos hayan nacido con cualquier tipo de discapacidad o requieran atención médica hospitalaria, el descanso podrá ser de hasta ocho semanas posteriores al parto, previa presentación del certificado médico correspondiente” (Ley Federal del Trabajo, 2021).

En caso de que se realice una adopción de un infante Ley Federal del Trabajo (2021) dice “respectivamente disfrutarán de un descanso de seis semanas con sueldo posteriores al día en que lo reciban. Los periodos de descanso de la empleada a que se refiere en lo anterior se prorrogan por el tiempo necesario en el caso de que se encuentren imposibilitadas para trabajar a causa del embarazo o del parto”.

Durante los periodos de descanso la Ley Federal del Trabajo (2021) menciona que “percibirán su salario íntegro, en los casos de prórroga solo tendrán derecho del 50% del salario por un periodo no mayor de sesenta días. Una vez finalice el cuidado personal de la madre podrá regresar al puesto que desempeñaban anterior, siempre cuando no haya transcurrido más de un año de la fecha del parto”.

Las empresas que sean establecidas legalmente podrán llevar a cabo al pie de la letra todas estas actividades, sin embargo, si no las cumplen o no le dan el derecho que tienes las mujeres dentro en la empresa serán demandadas.

### **Nivel estatal**

A partir de enero del 2021 habrá cambios los cuales la Ley de los Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado de Campeche, el sitio Novedades (2021) “la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes, Municipios e Instituciones Descentralizadas del Estado de Campeche, para ser el primer Estado en el país que utilice la modalidad de horarios flexibles en la burocracia”.

Estos cambios se aprobaron debido a la pandemia del COVID-19 ante los nuevos modelos de horarios laborales, sobre todo por las condiciones en que se desarrollaron con el tiempo muchas de las actividades fueron limitadas, además de los problemas que provocaba relacionado con el estrés y problemas de movilidad de problemas de salud relacionados con el estrés, problemas de movilidad.

## Nivel local

Las empresas se preocupan en el entorno en incrementar sus competitividades y tener más clientes o incrementar sus ingresos, pero el mayor problema no se encuentra afuera.

Según Gómez & Quijano (2018) “el crecimiento y desarrollo de una visión empresarial no sólo depende del ecosistema empresarial del entorno en el que se desarrolle, de acuerdo con muchas empresas se ven limitadas en sus acciones gerenciales y no se encuentran preparadas para la solución de problemas dentro de su organización”.

Durante los últimos años, hemos sido testigos de cómo el mercado laboral ha evolucionado de manera constante. Factores como el cambio generacional y el uso de la tecnología han cambiado la forma de trabajo tradicional, trayendo consigo nuevos retos para los empleadores.

Ahora los intereses de las personas que se encuentran en búsqueda de un trabajo no solo se trata cuestiones monetarias, si no, va más allá. La flexibilidad laboral es uno de los tres principales factores que se toma en cuenta al tomar decisiones. El sitio Deloitte (2017) “El estudio de la organización, publicado bajo el título de “Trabajo, para mí. Comprendiendo la demanda de flexibilidad del candidato”, revela que casi 40% de los candidatos a nivel global consideran importante esta característica al momento de elegir una compañía”.

La flexibilidad del lugar de trabajo incluye un amplio aspecto y esquemas que van desde empleados que controlan sus descansos y horarios hasta programas como teletrabajo o licencias para cuidadores. Deloitte (2017) “En ese sentido, señala que los horarios flexibles de llegada y salida, y el trabajo de tiempo completo desde la independencia del hogar u otra ubicación son los dos tipos de esquemas flexibles más deseados”.

La razón principal de los que lo proponen es encontrar variedad de opciones de flexibilidad laboral que apoyen en el desarrollo de las actividades, independientemente del país donde residen, es encontrar un mejor equilibrio entre trabajo y la vida personal. La flexibilidad en el lugar de trabajo es un beneficio que cada vez importa más a los administradores y sea “una práctica esencial”.

### ***Mujeres y jóvenes adquieren un rol importante***

En Campeche en el sitio de Novedades (2021) “las mujeres cada vez adquieren un rol más importante en el ámbito laboral. Casi la totalidad las mujeres realizan trabajo doméstico y cada una de tres familias son el único sostén económico”. Unas de las medidas a utilizar son el horario flexible beneficiarán a los trabajadores jóvenes estudiantes y mujeres, para que puedan continuar con su formación académica. Asimismo, a los padres y a las madres que cumplan sus roles dentro de la familia; y al mismo tiempo, puedan seguir tener ingreso.

Los entes públicos de los tres poderes deberán Novedades (2021) “reservar el cinco por ciento del total de sus plazas para contratar estudiantes de nivel licenciatura y acordar con los mismos la jornada flexible, tomando en cuenta los horarios escolares, con lo cual se pretende dar mayores opciones a los jóvenes que requieren el recurso para apoyar en sus viviendas”.

Lo anterior, en el entendido de que los horarios de los estudiantes en ocasiones no coinciden con los de las dependencias, cuidar que puedan cumplir en el trabajo sin descuidar los estudios, por lo que el establecimiento del horario flexible para este tipo de trabajadores representa una excelente opción y las mujeres tendrán horarios flexibles y atender sus necesidades del hogar.

### **Nuevo permiso**

De acuerdo con la página de Natalben (2021) que se trata al contribuir al desarrollo óptimo del bebe Se puede disfrutar de tres formas, que explicamos a continuación:

“Los dos progenitores tienen derecho a ausentarse una hora de su trabajo cada día o dos fracciones de media hora dentro de la jornada laboral. Los dos progenitores pueden reducir media hora su jornada laboral. En este caso, los trabajadores podrán entrar o salir media hora antes de su horario habitual” (Natalben, 2021).

Por lo cual les permitirá el cuidado de su bebe en el tiempo correspondido en el cual las madres no tendrá que preocuparse del cuidado de su bebe o la alimentación. Ahora la última reforma se da conocer que el permiso de lactancia permite a ambos, padres.

“El permiso de lactancia, que en el Estatuto de los Trabajadores figura en el artículo 37.4, se reformó este año “para que los dos progenitores de forma simultánea puedan disfrutar de él, y no como ocurría antes que solo podía tomárselo o el padre o la madre” Natalben (2021).

En el caso del salario la empresa se lo proporcionará íntegro. Con que objetivo esto ayudara a las empresas darle este permiso, que por ley los trabajadores tienen derecho. Una vez estado con sus familias podrán estar más concentrados en sus actividades laborales no tendrán preocupaciones de cómo se encuentran sus familias.

De acuerdo con la Legislación Consolidada (2021) del artículo 37,4 establece los siguientes reglamentos acerca de los bebés.

Según la Legislación Consolidada (2021) “En los supuestos de nacimiento de hijo, adopción o acogimiento de acuerdo con el artículo 45.1.d) de esta Ley, para la lactancia del menor hasta que éste cumpla nueve meses, los trabajadores tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones. La duración del permiso se incrementará proporcionalmente en los casos de parto, adopción o acogimiento múltiples”.

Con estas leyes establecidas no hay ningún desacuerdo que los padres puedan ausentarse por unos días o quieran recortar sus horarios de trabajo, el dueño tiene la obligación de conceder estas peticiones en lo cual no debería decir que, ya que estaría prohibiendo los derechos de sus empleados. Los empresarios deben tener en cuenta la parte humana de sus colaboradores por el bien de su empresa y no habrá divisiones en el cual perjudique la productividad del negocio.

En la siguiente tabla 1 se realiza un comparativo de los elementos de la flexibilidad laboral como son contratos, despidos, vacaciones y flexibilidad horaria y lugar de trabajo de diferentes países de América Latina.

**Tabla 12. Medidas de flexibilidad laboral**

	<b>Brasil</b>	<b>Argentina</b>	<b>México</b>	<b>Chile</b>
<b>Tipo de Contrato</b>	Establecieron los contratos de duración determinada, así como el periodo de prueba.	Establecimiento de modalidades de contratación determinada	Se considera indefinido	Mejora en la regulación de la contratación a plazo fijo
<b>Despido</b>	De 8 a 30 días de aviso. Seguros de desempleo por un monto de uno a cuatros salarios mínimo de duración de 4 meses	En caso de despido con aviso previo desde 15 días hasta dos meses. Seguro de desempleo con una duración de 13 meses.	Debe entregarse personalmente en el momento mismo del despido o bien comunicarlo dentro de la junta en 5 días hábiles	30 días de aviso
<b>Vacaciones</b>	Vacaciones de 12 a 30 días naturales, menos faltas.	Vacaciones de 14 a 35 días, según antigüedad.	Vacaciones de 6 a 12 días, después aumentan en dos días por cada cuatro años de antigüedad	Vacaciones 15 días, los cuales aumentan por antigüedad.
<b>Flexibilidad Salarial</b>	Incremento salarial dependiendo al aumento de la productividad.	Sin definir	Una baja en la demanda del producto es una baja en salario o reducción de horas, mientras más ventas más incrementa el salario.	La fijación del salario mínimo.
<b>Flexibilidad Horaria</b>	Horario laboral sea de 8 horas al día y 44 horas a la semana. Sin embargo, algunas jornadas como la jornada parcial 25 horas a la semana; la jornada 12 x 36 (doce horas de trabajo por treinta y seis de descanso), aplicable a servicios que deben ser ininterrumpidos.	Debido al contrato determino se fijaban los horarios temporales Los que aceptaban el gobierno otorgaba a los patrones diversos apoyos y contribuciones.	Algunas de las empresas cuentan con horarios fijos de 8 horas a 12 horas diarias de lunes a viernes.	Jornadas mensuales en no menos de 4 días ni más de 6 días. Así por ejemplo los trabajadores podrían prestar sus servicios de lunes a jueves y descansar viernes, sábado y domingo en algunas compañías. Fijación de horarios de inicio y termino de jornada
<b>Flexibilidad en lugar de trabajo</b>	En Brasil, opto el home office fue incluido en la Ley de Trabajo en 2017, actualmente en Brasil, el teletrabajo se encuentra reglamentado y se utiliza en gran escala.	El 1 de abril de 2021 entró en vigor la nueva ley del teletrabajo Argentina acuerdo con Rodrigo sola Torino, socio de Marval O'Farrell Mairal, especialista en derecho laboral.	Flexibilidad en lugar de trabajo: EL teletrabajo: 12 % de los negocios en México han utilizado el teletrabajo como una opción de empleo.	En Chile ya está regulado, el 20 de noviembre 2018 la cámara de diputado aprobó el proyecto. Luego de la llegada de la crisis sanitaria del COVID-19.

Fuente: elaboración propia

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La definición de la flexibilidad de acuerdo con Ruiz (2018) dice “que constituye uno de los atributos principales de un mercado de trabajo eficiente, ya que le da la capacidad a este de adaptación y al cambio tecnológico de ajustarse a los shocks económicos, y de aumentar la tasa de empleo.”

Reynoso (2009) considera que el “concepto de flexibilidad laboral se refiere a un nuevo término empleado por los laboristas para caracterizar la atenuación o supresión de las normas que protegen los derechos de los trabajadores.”

Considerando a los autores mencionados podemos definir la flexibilidad Laboral: como la adaptación del entorno dentro una organización ya sea mediante cambios tecnológicos o económicos facilitando las herramientas del empleador con el fin de mantener un buen ambiente laboral y aumentar la productividad de las empresas.

La flexibilidad laboral es un tema muy poco explotado debido a lo que implica en el desarrollo en las organizaciones, a decir verdad, depende mucho de que las empresas quieran implementarlo, no se trata de crear un proyecto de la nada y ejecutarlo. Los administradores deberían analizar cómo impactará para un bien mayor o un mal en la empresa, recordar que no se puede aplicar un mismo elemento de flexibilidad en todas las áreas de trabajo, ya que las necesidades son distintas, en lo cual debe ir variando.

Unas de las ventajas que proporciona según Lomaxinm (2021) son las siguientes:

Mayor conciliación entre la laboral y personal: es interesante debido a que, en el empleado en los últimos años, las horas de trabajo expuestas han sido cada vez mayores, no tanto sobrepasando las 8 horas de trabajo si no que han sido una misma rutina y horas extras; la flexibilidad laboral como la horaria o lugar de trabajo permite atender los compromisos familiares o disfrutar el deseo de su vida privada. Igual para las madres solteras beneficia, ya que al no tener con quien dejar a sus hijos, ella misma podría estar al tanto y concentrarse en el trabajo. También la Reducción del estrés: mantiene un buen estado de ánimo, ya que, al realizar el trabajo y las horas dedicadas, hace que las preocupaciones del hogar o quien irá por los hijos no sean una preocupación, incluso el trabajo en desempeñar no sea una carga.

En las desventajas podría aumentar la indisciplina, por ejemplo, las horas flexibles de entrada y salida o como distribuir el trabajo hay trabajadores que aprovechan para trabajar menos horas.

Reducción en el rendimiento es muy probable que al no estar en un entorno de trabajo con un supervisor sucedan mayores distracciones y accidentes que perjudique a la empresa.

Problemas con la gestión del tiempo: la flexibilidad laboral necesita de un autocontrol del tiempo. En la sociedad hay personas responsables que saben gestionar su tiempo en el trabajo, pero la realidad es que la mayoría de las personas no se sujetan a las horas establecidas.

Algunos países de Latinoamérica que han implementado la flexibilidad laboral son Brasil, Argentina, México y Chile, han tratado de mantener los derechos del trabajador y que sean respetados, aun así, hay empresas a que se limitan ejecutarlas, aunque con el paso de los años, los trabajos de jornada son cada vez más para el empleado, las excusas más comunes que se escuchan son “la paga vale la pena” aun si la paga valiera la pena el exceso de trabajo de manera regular puede causar enfermedades, estrés entre otros.

Las empresas deben hacerse un autoexamen como las líneas de trabajo necesitan un cambio radical, más en estos momentos de la pandemia que ha impactado al mundo. Algunos países de América Latina han hecho tipos de contrato como indefinido o temporales con mayor regulación y duración de pruebas.

A Brasil le ha acostado mucho la implementación de la flexibilidad laboral debido a los trabajos ilegales, aunque han realizado leyes en contra de estas. Han logrado que los salarios sean dependiendo de la productividad, al igual que cuentan con horarios flexibles sea de 8 horas y 44 horas a la semana. En el 2017 optó incluir en la ley el trabajo teletrabajo se encuentra reglamentado, con los pasos de los años mejorara la flexibilidad laboral.

Por otro lado, Argentina ha puesto en marcha la flexibilidad laboral debido al desempleo, aunque no han profundizado. Cuenta con horarios flexibles, fijados de acuerdo con el contrato y el 1 de abril entró en vigor la nueva ley del teletrabajo ya reglamentado.

En México los salarios establecidos deberían ajustarse a la empresa, mientras más producción y venta, mayor debe de ser el incremento del salario y si existe una caída de la demanda del producto significaría una baja en el salario o reducción de horas. Los horarios

que se encuentran en México son fijos, debido a la pandemia solo el 12% de los negocios han utilizado el teletrabajo como una opción de empleo.

El caso más relevante y sorprendente, Chile ha logrado llevar la flexibilidad laboral a un nivel que otros países no han podido y eso que Chile cuenta con uno de los salarios mínimos más altos. Las empresas contribuyen en los horarios flexibles y que haya un equilibrio de vida personal y trabajo, salarios establecidos desde el principio del contrato. El 20 de noviembre de 2018 la cámara de diputado de reglamentar el teletrabajo y ahora que la pandemia surgió las empresas podían llevar sin ningún problema sus actividades laborales.

Chile es el caso en que ha interesado del tema de flexibilidad laboral, aunque no cuenta con un concepto, debido a lo mucho que se deriva de un tema, han logrado darle un enfoque excelente a los empleados y empresas. Un ejemplo que otros países deberían imitar y realizarlo al beneficio del país y de las familias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Añez, C. H. (2012). Subcontratación y triangulación laboral: relaciones. *Venezolana de Análisis de Coyuntura*, Pp. 163-177.

Bermudez, J. (19 de Abril de 2021). *Impulsar nuevas reformas laborales en las que se implementen mejoras*. Obtenido de <https://www.revistaalimentos.com/flexibilidad-laboral-un-reto-en-america-latina/>

Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.

Caballero Lopez, J. E. (09 de 2009). <http://scielo.isciii.es>. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v55n216/revision.pdf>

Castañeda, L. (2021). *La Flexibilidad: Nuevo Paradigma de las Relaciones Laborales*. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc26/26-7.pdf>

Chávez Ramírez, P. I. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral: Orígenes y concepto. *Aportes*, 19.

Cortes, N. (s.f.). *GeoVictoria*. Recuperado el Agosto de 27 de 2021, de Ley de Teletrabajo en Chile: Todo sobre su regulación: <https://www.geovictoria.com/cl/teletrabajo-regulacion-chile-2020-ley-control/>

*Deloitte*. (11 de Agosto de 2017). Obtenido de Flexibilidad, el atractivo laboral más valorado: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/flexibilidad-laboral.html>

*El Auditor*. (2021). Recuperado el 27 de Agosto de 2021, de Teletrabajo en Latinoamérica: leyes, decretos y reformas en medio de la pandemia.: [https://elauditor.info/actualidad/teletrabajo-en-latinoamerica--leyes--decretos-y-reformas-en-medio-de-la-pandemia\\_a5ec2e4fa32e6121a348c7671](https://elauditor.info/actualidad/teletrabajo-en-latinoamerica--leyes--decretos-y-reformas-en-medio-de-la-pandemia_a5ec2e4fa32e6121a348c7671)

Faliva, V. (2016). *Flexibilidad laboral interna y satisfacción laboral en PYMES de Monte*. Cordova: Universidad Siglo 21.

Gómez Xul, G. d., & Quijano Gutiérrez, S. M. (2018). *Planeación Estratégica en las Mipymes de Escárcega como Herramienta*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional.

Hernández, G. (7 de Diciembre de 2020). *El Empresario*. Obtenido de Solo 12% de las empresas en México implementan Home Office: <https://eemprensario.mx/management-mrkt/solo-12-empresas-mexico-implementan-home-office>

Ibarra , C., & Alejandro, M. (2006). Los procesos de flexibilidad laboral en América Latina: experiencias y resultados. *Comercio Exterior*, 458-467.

Ibarra Cisneros, M. A., & González Torres, L. A. (2010). "La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y mercado de trabajo.". *UNAM "Contaduría y Administración"*, 231. México.

John, A. (2016). *Normas Basicas de Higiene del Entorno en la atención sanitaria*. India: Organizacion Mundial de la Salud. Obtenido de <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/246209/9789243547237-spa.pdf;jsessionid=98A5D7C69806F077F4D7F5B862DCA0BB?sequence=1>

*Legislación Consolidada*. (10 de Mayo de 2021). Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1995/BOE-A-1995-7730-consolidado.pdf>

*Ley Federal del Trabajo*. (20 de Abril de 2021). Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044\\_Ley\\_Federal\\_del\\_Trabajo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf)

*Lomaxim*. (17 de Agosto de 2021). Obtenido de Flexibilidad Laboral ventajas y desventajas: <https://www.lomaxim.com/index.php/ventajas-y-desventajas-de-la-flexibilidad-laboral/>

Medina López, J. A., Alvarado Sifuentes, E. I., & Olivares Raymundo, A. U. (2015). *Flexibilidad Laboral, una Alternativa de Desarrollo Económico para Torreón, Coahuila*. Morelso: AMECIDER – CRIM, UNAM.

Miranda González , S., & Salgado Vega, M. (2013). La Nueva Ley Federal del Trabajo en México Formaliza la Flexibilidad Laboral. *TRIMESTRAL DE ANÁLISIS DE COYUNTURA ECONÓMICA*, 4.

*Modernización Laboral*. (19 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.gob.cl/modernizacionlaboral/>

*Natalben*. (13 de Mayo de 2021). Obtenido de ¿Cómo funciona el nuevo permiso de lactancia?: <https://www.natalben.com/permiso-lactancia-padres-cuidados-lactante-dudas-legales#:~:text=El%20padre%20puede%20solicitarlo%20aunque,tiempo%20del%20permiso%20de%20lactancia.&text=Uno%20de%20esos%20derechos%20es%20el%20permiso%20de%20lactancia.>

*Novedades*. (21 de Abril de 2021). Obtenido de Beneficiarán a empleados con nuevos horarios flexibles: <https://www.novedadescampeche.com.mx/estado/campeche/beneficiaran-a-empleados-con-nuevos-horarios-flexibles/>

Palacio & Alvarez. (2004). Palacio, R., & Alvarez, L. (2004). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. *Forum Empresarial*.

*Real Academia Española* . (18 de Abril de 2021). Obtenido de Flexible: [https://dle.rae.es/flexible?m=30\\_2](https://dle.rae.es/flexible?m=30_2)

Reynoso, C. (2009). Estudio de caso en la investigación relacionada con la PyME en México. *Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos* .

Rimbau , E., & Triado , X. (2006). La Flexibilidad Laboral en la Empresa. Capital Humano. *Para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 38-48.

Rimbau Gilabert, E., & Triado, X. (2006). FLEXibilidad Laboral. *Gestion*, 10.

Ruiz, M. P. (Junio de 2018). *La Transición de la Flexibilidad Laboral*. Obtenido de Universidad de Barcelona: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/126436>

Salvanes. (1997). Rigidez del mercado y flexibilidad del mercado laboral: una comparación internacional. *escandinava de Economía*, 315.

Solow. (1998). *¿Qué es la flexibilidad del mercado laboral? ¿Para que sirve?* Actas de la Academia Británica,.

*The Adecco Group Institute*. (28 de Agosto de 2021). Obtenido de Flexibilidad Laboral durante la pandemia y tras ella: <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/flexibilidad-laboral-durante-la-pandemia-y-tras-ella/>

Torre, A. (2021). *Lexlatin*. Recuperado el 27 de Agosto de 2021, de Entrada en vigencia del teletrabajo en Argentina: <https://lexlatin.com/entrevistas/entrada-vigencia-teletrabajo-argentina-dudas-frecuentes>