

Deloitte.

Together makes progress

El rediseño laboral que
Latinoamérica no puede postergar



Introducción

El Día Internacional de los Trabajadores suele asociarse principalmente con derechos, reivindicaciones y condiciones laborales. Sin embargo, en el contexto actual, esa conversación ha adquirido una dimensión distinta y más estratégica, particularmente en Latinoamérica. Hoy, el trabajo se ha convertido en uno de los principales determinantes de la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad de adaptación organizacional. La región enfrenta una paradoja persistente: registra más horas trabajadas que muchas economías desarrolladas, sin que ese esfuerzo se traduzca en mayores niveles de productividad. Esta brecha revela que el desafío ya no radica en la intensidad del trabajo, sino en la forma en que este está diseñado. Tal como lo señala el reporte *Global Human Capital Trends 2026* de Deloitte, las organizaciones han llegado a un punto de inflexión: continuar gestionando el trabajo bajo esquemas tradicionales no solo limita el desempeño, sino que comienza a destruir valor.¹

Desde esta perspectiva, la productividad trasciende el desempeño individual y se entiende como un problema de diseño organizacional. Depende de cómo se coordinan las personas, cómo se distribuyen las decisiones, cómo se integran las tecnologías y cómo se reducen fricciones que consumen tiempo y energía sin generar resultados.

En este nuevo contexto, la ventaja competitiva no proviene de trabajar más ni de adoptar tecnología de forma aislada, sino de la capacidad de las organizaciones para elegir y desarrollar su ventaja humana: adaptabilidad, criterio, aprendizaje y colaboración efectiva. Bajo esta lógica, temas que durante años se abordaron parecían aislados —como la reducción de jornada, el trabajo híbrido, los permisos parentales o la desconexión digital— deben entenderse como parte de una misma transformación estructural. No se trata de beneficios laborales aislados, sino de decisiones interdependientes que redefinen el sistema operativo del trabajo y determinan la capacidad de una organización para sostener su desempeño a largo plazo.

Para las empresas, esta transición ya no es opcional. La atracción y retención de talento, la reducción del desgaste operativo y la generación de valor sostenible dependerán cada vez más de la coherencia y claridad con la que integren flexibilidad, productividad, bienestar y liderazgo. El futuro del trabajo, en ese sentido, no es una conversación sobre políticas aisladas, sino una discusión estratégica sobre cómo construir organizaciones más ágiles, resilientes y preparadas para un entorno de cambio acelerado.

El nuevo desafío no es trabajar más sino trabajar mejor

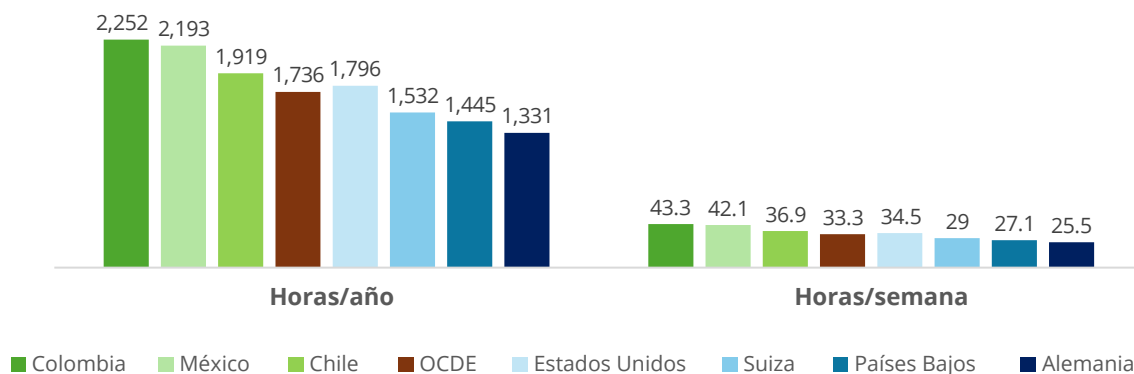
Cada 1° de mayo, Día Internacional de los Trabajadores, se reactiva una conversación que nunca ha sido exclusivamente laboral. Nacido como una reivindicación del tiempo —la lucha por límites a la jornada y condiciones dignas—, en muchos países latinoamericanos este día sigue siendo un símbolo de derechos laborales y organización social. Hoy, sin embargo, ese “tiempo” ha vuelto a la agenda con una lectura distinta y más estratégica: no como un debate aislado sobre beneficios, sino como una discusión sobre cómo se crea valor, se sostiene la productividad y se compite por talento en economías marcadas por brechas estructurales. En línea con el reporte *Global Human Capital Trends 2026* de Deloitte, el tiempo deja de abordarse únicamente como una restricción a gestionar y pasa a entenderse como un activo estratégico, cuyo uso determina el desempeño organizacional.

La razón de fondo es que Latinoamérica opera bajo una tensión persistente: por un lado, necesita elevar su productividad; por otro, arrastra altos niveles de informalidad y una estructura productiva heterogénea que limita la adopción de prácticas modernas de gestión. En 2023, por ejemplo, la productividad

laboral promedio de la región se ubicó alrededor de un tercio de la observada en los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE),² brecha que se asocia principalmente a diferencias en la Productividad Total de los Factores (TFP, por sus siglas en inglés). Al mismo tiempo, la informalidad se mantiene como un rasgo dominante: distintos organismos internacionales estiman que cerca de la mitad del empleo permanece en condiciones informales (con variaciones por país y por fuente).³

Este desafío estructural se refleja con especial claridad cuando se observa no solo cuánto produce la región, sino también cuánto trabaja. Precisamente, los datos más recientes de la OCDE muestran que, en promedio, las personas en Latinoamérica trabajan más horas al año (y a la semana) que en los países desarrollados. La siguiente gráfica ilustra este contraste: una elevada intensidad laboral que no se traduce en mayores niveles de productividad, evidenciando que la brecha no responde a la cantidad de trabajo, sino a limitaciones estructurales en la organización del trabajo, la adopción tecnológica y la eficiencia productiva.

Gráfica 1. Horas trabajadas por año/semana por persona: Latinoamérica frente a la OCDE (2024)



Fuente: Horas trabajadas, indicadores OCDE⁴

Nota: La conversión a horas por semana se calculó entre 52 semanas al año para facilitar la lectura comparativa.

En otras palabras, la evidencia sugiere que el reto no es “hacer más” en términos de tiempo, sino cambiar la ecuación: convertir horas en valor. Ese contexto actúa como catalizador del “futuro del trabajo”, que ya no es solo un tema de tendencia, sino un rediseño integral del modelo operativo. Retomando nuestro reporte *Global Human Capital Trends 2026*, el foco ya no está en optimizar márgenes incrementales, sino en replantear deliberadamente cómo se define el valor, cómo se asigna la capacidad, cómo se coordina el trabajo —presencial y digital— y qué decisiones sostienen la permanencia del talento sin erosionar el desempeño humano.

Asimismo, la evidencia sugiere que las jornadas extensas tienen implicaciones en la salud y, por consecuencia, en el desempeño. La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la OIT han documentado que la exposición a largas jornadas (≥ 55 horas/semana) se asocia con mayor riesgo de enfermedades cardiovasculares.⁵

Para las empresas, el punto no resulta moralista, sino económico. La literatura sobre tiempo de trabajo y productividad muestra que los retornos a horas adicionales tienden a ser decrecientes por fatiga, errores y deterioro del desempeño, especialmente cuando la empresa no rediseña sus procesos y solo “estira” la disponibilidad. En ese sentido, la OIT ha reunido evidencia que refuerza una idea clave: más horas no equivalen necesariamente a más productividad, especialmente

en ausencia de rediseños operativos, algo que también reflejan los análisis econométricos.

Por eso, en varios países el debate de jornada se está moviendo (con distintos ritmos y diseños). Mientras que Colombia aprobó una reducción gradual de la jornada máxima a 42 horas semanales, sin disminuir salario, con un cronograma de implementación progresiva establecido en la ley. Chile estableció un itinerario gradual de 45 a 40 horas: en 2026 el límite ordinario pasa a 42 horas y en 2028 a 40, según la hoja oficial de implementación. Por su parte, Ecuador mantiene una jornada máxima de 40 horas semanales, y en 2026 se comunicaron ajustes normativos para redistribuir ese tiempo (por ejemplo, jornadas de hasta 10 horas diarias sin exceder 40 semanales, bajo acuerdos y reglas específicas). En México, además de foros de diálogo social impulsados por la autoridad laboral en 2025 para discutir la implementación de una semana de 40 horas, se reportó una propuesta gubernamental para llegar gradualmente a 40 horas hacia 2030, iniciando reducciones a partir de 2027.^{6, 7, 8, 9}

El aprendizaje estratégico resulta consistente: reducir tiempo (o reconfigurarlo) solo captura beneficios si obliga a la organización a encontrar desperdicios, recortar “trabajo de bajo valor”, automatizar y simplificar flujos, y redefinir métricas de éxito en términos de *outputs* y *outcomes*. Esto es coherente con la recomendación histórica de avanzar, cuando las condiciones lo permiten, hacia la reducción progresiva de horas normales sin reducir salarios, acompañada de rediseños que preserven desempeño.

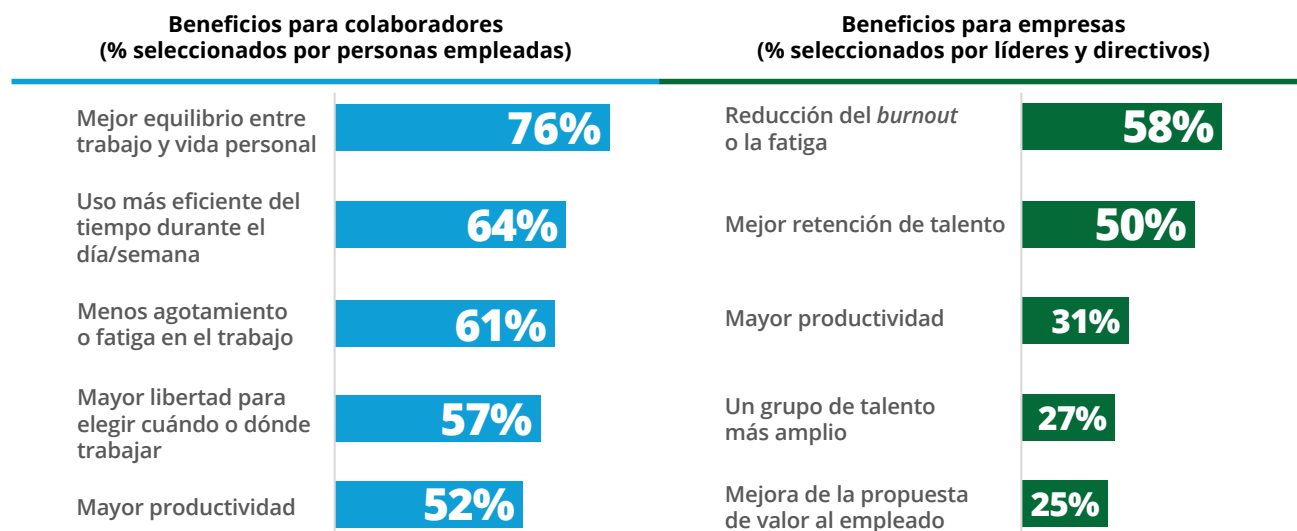


El trabajo híbrido exige algo más que conectividad

El trabajo remoto creció de forma acelerada durante la pandemia, pero su adopción en Latinoamérica ha sido desigual debido a la estructura sectorial, los niveles de informalidad y el tipo de ocupaciones. Aun así, la evidencia regional muestra magnitudes significativas: la OIT estimó que alrededor de 23 millones de personas transitaron hacia el teletrabajo en el segundo trimestre de 2020, y que en países analizados la proporción de asalariados trabajando desde casa durante confinamientos se ubicó aproximadamente entre 20% y 30%.¹⁰ Esta historia explica por qué, en muchas organizaciones, el “híbrido” emergió como punto de equilibrio: flexibilidad parcial sin romper cohesión.

La flexibilidad ya no es un “extra”: se comporta como un componente central de valor percibido por el talento. Un estudio experimental del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aplicado en cinco países, encontró una tendencia general de personas trabajadoras dispuestas a sacrificar parte del salario a cambio de arreglos remotos/híbridos; en promedio, reporta una disposición a ceder alrededor de 10% del salario para un empleo híbrido con 80% de trabajo remoto (en ocupaciones analizadas).¹¹ Y, desde una perspectiva mundial, informes como el *Global Human Capital Trends 2024* de Deloitte señalan también una preferencia amplia por arreglos híbridos, lo que presiona a las empresas a ofrecer flexibilidad con reglas claras.¹²

Gráfica 2. Principales ventajas del trabajo híbrido



Fuente: Gallup.¹³

Nota: Gráficas recuperadas del estudio “The Future of the Office Has Arrived: It’s Hybrid”.

Resultados basados en respuestas múltiples; los porcentajes reflejan la frecuencia de selección de cada beneficio.



Sin embargo, estos beneficios no se materializan por sí solos: cuando el modelo híbrido se adopta como un “parche” operativo —sin reglas de coordinación, claridad de prioridades y métricas de desempeño— puede amplificar fricciones y terminar reproduciendo los vicios del presencial, pero ahora en digital.

El riesgo es que las organizaciones cambien la forma de trabajar sin modificar realmente cómo operan: replican rutinas, tales como reuniones excesivas, objetivos difusos, y terminan administrando el desempeño como supervisión más que como resultados. El propio diagnóstico de Capital Humano de Deloitte advierte que la *“productivity paranoia”* crece en esquemas híbridos: 85% de los líderes encuestados reportó dificultad para tener confianza en la productividad tras el cambio a híbrido, incluso cuando aumentan las horas trabajadas.

La sobrecarga no es anecdótica. Análisis sobre patrones de trabajo de conocimiento revelan que las reuniones iniciadas después de las 8 pm crecieron año contra año, impulsadas por colaboración entre zonas horarias; además, una parte significativa de las juntas involucra ya múltiples husos horarios, lo que alimenta la sensación de jornada “infinita”.¹⁴ Esto refuerza una idea central: el trabajo híbrido no se gestiona por inercia. Funciona cuando se concibe como una arquitectura de coordinación —y no como una simple concesión—, con acuerdos explícitos sobre decisiones y métricas de valor por equipo.

La brecha pendiente de corresponsabilidad

La conversación sobre permisos parentales es, en esencia, una conversación sobre participación laboral, retención y sostenibilidad del talento en contextos marcados por alta informalidad y brechas de género. Un boletín conjunto de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y la OIT ha subrayado que los periodos de licencia y regulaciones que amplían el tiempo para cuidados son clave para corresponsabilidad social y de género; también remarca que las mejoras se ven limitadas por informalidad y menor acceso a seguridad social.¹⁵

En materia de paternidad, el rezago continúa siendo estructural y revela una limitación más profunda en el diseño de la corresponsabilidad. Tanto la CEPAL como la OIT documentan que una proporción significativa de países latinoamericanos ofrece licencias de paternidad pagadas de muy corta duración, además de enfrentar desafíos persistentes en financiamiento, cobertura y protección del empleo. Un análisis complementario estima un promedio regional cercano a siete días y señala que alrededor de 11 millones de potenciales padres viven en países donde no existe licencia de paternidad.¹⁶ Esta realidad no solo

evidencia una brecha normativa, sino que refleja una definición incompleta del cuidado dentro del modelo laboral, que limita la redistribución efectiva de responsabilidades y refuerza asimetrías en las trayectorias de talento desde su origen.

A nivel país, este contraste resulta particularmente relevante para la estrategia del empleador. En México, por ejemplo, la legislación establece para empleadores la obligación de otorgar cinco días de permiso de paternidad con goce de sueldo. Sin embargo, para las empresas líderes el punto no es “cumplir el mínimo”: sino comprender que el cuidado forma parte del ciclo de vida del talento. Un análisis de políticas efectuado por Unicef advierte que la aplicación efectiva de licencias está fuertemente condicionada por formalidad laboral; en un entorno donde una porción alta trabaja en informalidad, ampliar cobertura y diseñar mecanismos sostenibles es central si se busca impacto real.¹⁷



La desconexión digital como pilar del desempeño sostenible



La desconexión digital ha emergido como una respuesta organizacional ante una disfunción del sistema de trabajo: cuando la operación se estructura en torno a la lógica de la urgencia constante, los efectos se manifiestan rápidamente en forma de agotamiento, rotación, fallos operativos y deterioro del clima laboral. En Latinoamérica se observan ya distintos intentos por abordar este desafío desde el ámbito normativo, a través de marcos y enfoques regulatorios como los siguientes:

En Perú, el gobierno ha explicado el derecho a desconexión digital en teletrabajo como protección del descanso y la jornada máxima, y su ley de teletrabajo incluye disposiciones específicas para fiscalizar el cumplimiento del derecho a desconexión. Colombia, por su parte, cuenta con una ley cuyo objeto es crear, regular y promover la desconexión laboral en diferentes modalidades de contratación, para garantizar tiempo libre, descansos y licencias. En Chile, la normativa de trabajo a distancia/teletrabajo reconoce que la desconexión implica al menos 12 horas continuas en 24 horas y restringe comunicaciones durante descansos y vacaciones, bajo ciertas condiciones. Asimismo, la ley de teletrabajo en Argentina establece el derecho a la desconexión digital y a no ser contactado fuera de la jornada (con excepciones reglamentarias por husos horarios en ciertos casos).^{18, 19, 20, 21}

En México, el derecho a la desconexión se reconoció inicialmente en el marco de teletrabajo, como obligación

patronal de respetar la desconexión al término de la jornada en esa modalidad. Pero en marzo de 2026 se reportó el avance legislativo para ampliarlo más allá del teletrabajo: la Cámara de Diputados aprobó una reforma para incorporar el derecho a desconexión digital de las personas trabajadoras, incluyendo obligaciones de política interna y alcances sobre comunicaciones fuera de jornada.

Desde una perspectiva de competitividad del desempeño, la desconexión no equivale a ausencia operativa, sino a un trabajo mejor diseñado. Implica anticipación para reducir la gestión reactiva, acuerdos claros sobre tiempos de respuesta según la criticidad, canales definidos para la toma de decisiones y una revisión explícita de qué debe considerarse verdaderamente urgente.

La evidencia internacional sobre jornadas extensas y salud demuestra que la disponibilidad permanente no es un rasgo cultural, sino un riesgo operativo, y que preservar los tiempos de descanso es una condición necesaria para un desempeño sostenido en el tiempo. A ello se suma el crecimiento del trabajo transfronterizo y la proliferación de reuniones fuera del horario local, fenómenos que refuerzan la necesidad de establecer reglas explícitas para evitar que la coordinación global erosione el equilibrio laboral.

Agenda ejecutiva para rediseñar la productividad en Latinoamérica

El principal riesgo para las organizaciones es abordar estos temas desde una lógica de cumplimiento fragmentado: reducir horas por decreto, permitir esquemas híbridos “a discreción”, otorgar permisos parentales mínimos y establecer una política de desconexión que nadie respeta. En un entorno con brecha de productividad y alta informalidad, ese enfoque tiende a absorber costo sin transformar resultados. El enfoque que realmente captura valor aborda el futuro del trabajo como una transformación del sistema operativo: coordinación, medición, capacidad y cultura.

Una agenda pragmática, alineada a la realidad latinoamericana, suele estructurarse en torno a cuatro decisiones clave:



Primero, redefinir la productividad como valor por hora, no como horas por persona. A nivel macro, productividad se mide típicamente como PIB por hora trabajada; a nivel empresa, el equivalente es estandarizar métricas de *outputs* y *outcomes* por proceso (ciclo, calidad, satisfacción, costo unitario) y conectarlas a horas/capacidad disponible. Esto ayuda a que la reducción/reconfiguración de jornada funcione como presión para simplificar y automatizar, no como “pérdida de capacidad”.

Segundo, diseñar el trabajo híbrido como un sistema de gobernanza, no como beneficio. Esto supone definir con claridad qué actividades requieren interacción presencial —como la innovación, la toma de decisiones complejas o la integración de nuevos equipos—, cuáles pueden desarrollarse de forma asincrónica y qué mecanismos garantizan el aprendizaje continuo y la cohesión organizacional. La advertencia es clara: la obsesión por monitorear “actividad” suele erosionar confianza y postergar la conversación relevante: qué significa, hoy, un desempeño efectivo.

Tercero, invertir en corresponsabilidad como una estrategia activa de retención. Como ya lo mencionamos, en Latinoamérica los permisos parentales y de cuidado enfrentan barreras de cobertura por informalidad, pero precisamente por eso se vuelven un diferenciador en el segmento formal calificado: organizaciones que amplían permisos, facilitan reintegración y reducen penalizaciones de carrera capturan reputación y compromiso. Esto se alinea con recomendaciones regionales de la Cepal/OIT para fortalecer regulaciones e instrumentos de cuidado, y con diagnósticos que subrayan el rol de sistemas integrados de cuidado y protección social para ampliar impacto.

Cuarto, operativizar la desconexión con disciplina de trabajo: Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA, por sus siglas en inglés) internos para respuestas, rutas de escalamiento, ventanas de comunicación y entrenamiento de liderazgo (mandos medios) para que el estándar cultural no sea la urgencia, sino la planeación. La razón es estructural: la hiperconectividad se agrava con colaboración multizona horaria y con métricas pobres de productividad; por eso, desconexión y medición por resultados debieran diseñarse juntas.

Gráfica 3. Pirámide del trabajo sostenible



Fuentes: ONU, OMS, FEM, OIT.^{22, 23, 24, 25}

Un conjunto mínimo de indicadores (no exhaustivo) para evaluar si el rediseño está generando valor en organizaciones latinoamericanas suele incluir: proporción de horas en “trabajo enfocado” vs. reuniones, tasa y costo de rotación en roles críticos, concentración de reuniones fuera de horario local, tiempos de ciclo por proceso, tasa de retrabajo/errores, ausentismo, y uso efectivo de permisos (paternidad/maternidad/cuidado) sin penalización de desarrollo. Estos indicadores conectan directamente con evidencia de fatiga y error por sobrecarga, y con la necesidad de mover la organización hacia desempeño sostenible.

Conclusión

El verdadero riesgo para las organizaciones no radica en adoptar nuevas políticas laborales, sino en implementarlas de manera aislada, reactiva y desconectada de la estrategia de negocio. Reducir jornadas, habilitar esquemas híbridos o reconocer la desconexión digital puede convertirse en un costo adicional si no existe un rediseño más profundo de procesos, métricas, liderazgo y cultura organizacional.

La oportunidad para las empresas reside en replantear de manera integral cómo se organiza el trabajo, abandonando esquemas basados en la presencia física y el control continuo, y avanzando hacia modelos enfocados en resultados, coordinación efectiva, bienestar y un uso más eficiente del tiempo. En un entorno donde el talento es cada vez más escaso y difícil de retener, esta transformación se convierte en un factor decisivo de competitividad.

En el contexto latinoamericano, repensar el trabajo no constituye únicamente una agenda organizacional, sino una condición para el desarrollo económico y la legitimidad empresarial. Las organizaciones capaces de llevar esta agenda al terreno operativo —priorizando el valor generado, estilos de liderazgo basados en la confianza, esquemas de corresponsabilidad y una ejecución rigurosa— estarán mejor posicionadas para fortalecer su desempeño, su legitimidad y su sostenibilidad a largo plazo. Como concluye el citado reporte *Global Human Capital Trends 2026* de Deloitte, la ventaja competitiva ya no se definirá por la cantidad de horas exigidas, sino por la capacidad de **transformar ese tiempo en resultados de mayor valor para las personas, las organizaciones y la sociedad.**



Referencias

1. Deloitte, "2026 Global Human Capital Trends", 2026.
<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>
2. Organisation for Economic Co-operation and Development, "Latin American Economic Outlook 2025: Promoting and Financing Production Transformation", 2025.
https://www.oecd.org/en/publications/2025/11/latin-american-economic-outlook-2025_6bb4d44e/full-report/socio-economic-and-environmental-context-and-challenges_489c2947.html
3. Economic Commission for Latin America and the Caribbean, "Preliminary Overview of the Economies of Latin America and the Caribbean 2024", 2024. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/0207b8f3-683a-45f1-9338-7a14002d1242/content>
4. Organisation for Economic Co-operation and Development, "Indicadores: Horas trabajadas", 2024.
<https://www.oecd.org/es/data/indicators/hours-worked.html>
5. Economic Commission for Latin America and the Caribbean, "ECLAC and ILO Call on Countries in the Region to Adopt Regulations to Increase Time for Care in Latin America and the Caribbean", 2025.
<https://www.cepal.org/en/pressreleases/eclac-and-ilo-call-countries-region-adopt-regulations-increase-time-care-latin-america>
6. Congreso de Colombia, "Ley 2101 de 2021: Por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario de los trabajadores y se dictan otras disposiciones", 2021.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506>
7. Haas, B. "Cuenta regresiva para las 42 horas: lo que tu empresa no puede hacer para implementar la nueva jornada", Bio Bio Chile, 2026.
<https://www.biobiochile.cl/noticias/servicios/explicado/2026/04/14/cuenta-regresiva-para-las-42-horas-lo-que-tu-empresa-no-puede-hacer-para-implementar-la-nueva-jornada.shtml>
8. Cámara de Comercio de Quito, "Consulta laboral: de la jornada de trabajo", 2022.
<https://ccq.ec/wp-content/uploads/2022/02/ConLabEne2022.pdf>
9. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, "Reforma Laboral". México.
<https://reformalaboral.stps.gob.mx/>
10. Maurizio, R. "Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe", International Labour Organization, 2021. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf
11. Inter-American Development Bank, "¿Cuánto pagarías por trabajar desde casa?", 2024.
<https://www.iadb.org/es/blog/genero-y-diversidad/cuanto-pagarias-por-trabajar-desde-casa>
12. Deloitte, "2024 Global Human Capital Trends", 2024.
<https://www.deloitte.com/za/en/services/consulting/research/2024-human-capital-trends.html>
13. Harter, J. & Agrawal, S. "The Future of the Office Has Arrived: It's Hybrid", Gallup, 2023.
<https://www.gallup.com/workplace/511994/future-office-arrived-hybrid.aspx>
14. Microsoft, "Breaking down the infinite workday", 2025.
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/breaking-down-infinite-workday>

15. Economic Commission for Latin America and the Caribbean, “ECLAC and ILO Call on Countries in the Region to Adopt Regulations to Increase Time for Care in Latin America and the Caribbean”, 2025. <https://www.cepal.org/en/pressreleases/eclac-and-ilo-call-countries-region-adopt-regulations-increase-time-care-latin-america>
16. Economic Commission for Latin America and the Caribbean, “The Right to Care in Latin America and the Caribbean Progress on the regulatory front”, 2025. https://conferenciamujer.cepal.org/16/sites/crm16/files/pages/files/250811_fp_normativas_ing.pdf
17. United Nations International Children’s Emergency Fund, “Advancing family care policies for gender equality and child well-being”, 2025. <https://www.unicef.org/lac/en/reports/advancing-family-care-policies-gender-equality-child-well-being>
18. Gobierno de Perú, “Derecho a la desconexión digital en teletrabajo durante la emergencia sanitaria”, 2024. <https://www.gob.pe/11863-derecho-a-la-desconexion-digital-en-teletrabajo-durante-la-emergencia-sanitaria>
19. El Congreso de Colombia, “Ley 2191 de 2022: Por medio de la cual se regula la desconexión laboral - ley de desconexión laboral”, 2022. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177586>
20. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, “Ley 21220: Modifica el código del trabajo en materia de trabajo a distancia”, 2020. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>
21. Boletín Oficial de la República Argentina, “Régimen legal del contrato de teletrabajo: Ley 27555”, 2020. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>
22. United Nations, “Flexible work arrangements, a benefit to all – ILO report”, 2023. <https://news.un.org/en/story/2023/01/1132202>
23. World Health Organization, “Mental health at work”, 2024. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
24. Studer, N. Et al. “What leaders can learn from developing countries about rebuilding trust”, World Economic Forum. 2026. <https://www.weforum.org/stories/2026/01/leadership-developing-countries/>
25. International Labour Organization, “Productivity and decent work”. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/productivity-and-decent-work>

Contacto

Verónica Melian

Socia líder de Human Capital

Deloitte Spanish Latin America
vmelian@deloitte.com

Jorge Ponga

Socio de Human Capital

Deloitte Spanish Latin America
jponga@deloittemx.com

Carlos Bernardo Martínez

Socio de Legal Laboral

Deloitte Spanish Latin America
cmartinezrivas@deloittemx.com

Centro de contacto

+52 55 5080 6633

centrodecontacto@deloittemx.com

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte <https://www.deloitte.com/about> para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Impuestos y Servicios Legales, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría fiscal, asesoría legal y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Audit Delivery Center, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría en riesgos y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Asesoría Financiera, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Y Deloitte Consulting Group, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta comunicación contiene únicamente información general, y ninguna de las empresas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), su red global de firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se dan declaraciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) en cuanto a la exactitud o integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de ninguna pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus empresas miembro, y sus entidades relacionadas, son entidades jurídicamente separadas e independientes.