

## ANÁLISIS SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL POST-COVID-19 EN EL CONTEXTO DE LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA

### ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF POST-COVID-19 LABOR FLEXIBILITY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC RECOVERY

Autor: <sup>1</sup>Anyi castellanos Ospina

#### RESUMEN

**Objetivo:** Analizar sobre la evolución de la flexibilidad laboral Post-Covid-19 en el contexto de la recuperación económica.

**Metodología:** Se realiza una revisión sistemática siguiendo los lineamientos de la declaración PRISMA, llevando a cabo una exhaustiva búsqueda de información en bases de datos de publicaciones de los últimos cinco años. Este enfoque garantiza un proceso de revisión riguroso y estructurado, siguiendo las mejores prácticas metodológicas para recopilar, analizar y sintetizar la evidencia disponible en la literatura científica.

**Resultados:** La pandemia de COVID-19 ha provocado una profunda transformación en la economía mundial y el mercado laboral, evidenciando desafíos como la necesidad de adaptación al teletrabajo, la aceleración de la digitalización y la urgencia de reformas políticas para abordar la desigualdad y la informalidad.

**Conclusiones:** En este contexto, la reconstrucción post-pandemia requiere un enfoque integral que fomente la flexibilidad laboral, promueva la equidad en el acceso a la digitalización y estimule el diálogo colectivo entre países para compartir experiencias y desarrollar políticas que beneficien a toda la región.

**Palabras clave:** Flexibilidad laboral, post-covid-19, trabajo, economía, empresas.

---

<sup>1</sup> Corporación Unificada Nacional de Educación Superior-CUN Bogotá [Anyi.castellanos@cun.edu.co](mailto:Anyi.castellanos@cun.edu.co)

## ABSTRACT

**Objective:** Analyze the evolution of Post-Covid-19 labor flexibility in the context of economic recovery.

**Methodology:** A systematic review is carried out following the guidelines of the PRISMA declaration, carrying out an exhaustive search of information in databases of publications from the last five years. This approach guarantees a rigorous and structured review process, following best methodological practices to collect, analyze and synthesize the evidence available in the scientific literature.

**Results:** The COVID-19 pandemic has caused a profound transformation in the global economy and the labor market, evidencing challenges such as the need to adapt to teleworking, the acceleration of digitalization and the urgency of political reforms to address inequality and informality. .

**Conclusions:** In this context, post-pandemic reconstruction requires a comprehensive approach that encourages labor flexibility, promotes equity in access to digitalization, and stimulates collective dialogue between countries to share experiences and develop policies that benefit the entire region.

**Keywords:** Labor flexibility, post-covid-19, work, economy, companies.

## INTRODUCCIÓN

La flexibilidad ha provocado una serie de ajustes y transformaciones en las estructuras organizativas, generando desafíos tanto para los individuos como para las empresas. En este contexto, se hace imperativo encontrar soluciones ágiles e innovadoras para hacer frente a estas dinámicas (Vilcarromero-Ruiz et al., 2022). Desde la óptica empresarial, la flexibilidad implica la eficiente utilización de los recursos humanos disponibles para satisfacer la demanda del mercado y alcanzar los objetivos corporativos, sin comprometer las condiciones laborales. El enfoque radica en maximizar el potencial de este recurso sin perjudicar a los trabajadores (Undurraga et al., 2021). Sin embargo, desde la perspectiva del trabajador, abordar estas oportunidades y desempeñarse en entornos remotos puede suponer un desafío, ya que no siempre se cuentan con la infraestructura y las condiciones necesarias para adoptar esquemas de trabajo flexible.

Una de las transformaciones laborales propiciadas por la digitalización es el teletrabajo, el cual, en ciertos casos, ha sido promovido no solo por su potencial impacto en el ámbito laboral, sino también por su contribución probable a una mejor conciliación entre el trabajo y la vida familiar,

así como a la reducción de congestiones urbanas y la correspondiente disminución de la contaminación ambiental (Breton-Ramírez et al., 2019). La viabilidad del teletrabajo está directamente vinculada al nivel de infraestructura tecnológica disponible, al acceso a dicha infraestructura y a la proporción de trabajadores con las competencias digitales necesarias. Además, las barreras estructurales para aprovechar las oportunidades del teletrabajo, que se suman a las características propias de las ocupaciones, se manifiestan a través de las brechas en el acceso a las tecnologías digitales (Weller, 2020).

La pandemia ha sometido a empresas y consumidores a la prueba de adaptarse a un entorno digital. Los datos disponibles indican que existen notables brechas y escasez de habilidades que representan desafíos significativos para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el sector del comercio electrónico, especialmente en países en desarrollo. En este sentido, el 14% de las empresas en naciones menos desarrolladas carecen de las habilidades necesarias en su fuerza laboral para hacer frente a la creciente demanda. Encontrar trabajadores cualificados con poca antelación se ha convertido en un desafío importante, exacerbado aún más por el comportamiento preventivo derivado de las preocupaciones sanitarias asociadas con el COVID-19, (Programa regional Alianzas para la Democracia y el Desarrollo con América Latina (ADELA), 2021).

Al ahondar en el tema, la flexibilidad se define como acuerdos formales o informales, que permiten a los empleados cierta flexibilidad y elección para controlar y reajustar sus horas de trabajo y/o ubicación física de su trabajo (Conradie & Klerk, 2019; Ibarra & González, 2010). Con base en la evidencia que se ha presentado en los años recientes, se destaca que durante la pandemia y después de esta se ha incrementado el número de teletrabajadores en Colombia, también cabe mencionar que la mayoría de los colaboradores miran la flexibilidad laboral como uno de los factores más importantes a la hora de elegir un empleo (Gil, 2023).

Por su parte, (Madero et al., 2020) hace referencia a diferentes prácticas de flexibilidad laboral, como el teletrabajo, la flexibilidad salarial, los beneficios flexibles y el trabajo temporal, con el objetivo de analizarlos desde una perspectiva estratégica e innovadora en las empresas. En esta investigación, se están considerando prácticas de flexibilidad como los espacios de trabajo abiertos, el teletrabajo y los horarios flexibles, los cuales son utilizados como una ventaja competitiva tanto para los empleados como para la empresa.

Por otro lado, el teletrabajo, el cual está reglamentado en Colombia a partir de la ley 1221 de 2008, forma parte de la flexibilidad laboral. Según la legislación vigente, el teletrabajo se define

como una modalidad de organización laboral se define por la realización de actividades remuneradas o la prestación de servicios a terceros. En este enfoque, se emplean tecnologías de la información y comunicación (TIC) para facilitar la interacción entre el trabajador y la empresa, eliminando la necesidad de estar físicamente presente en un lugar de trabajo específico (Ley 1221, 2008). Aunque se han reconocido beneficios en la incorporación del teletrabajo como parte de las prácticas de flexibilidad laboral, es crucial señalar que varios aspectos se ven afectados por las modificaciones en las condiciones laborales. Uno de estos aspectos es el ambiente laboral.

En los últimos dos años, desde el inicio de la crisis sanitaria, se ha observado que el teletrabajo puede tener tanto beneficios para la salud como consecuencias adversas. Encontrar un equilibrio entre ambos aspectos requiere una colaboración efectiva entre gobiernos, empresas y trabajadores, así como la implementación de servicios de salud laboral ágiles e innovadores. Es crucial establecer políticas y prácticas que fomenten el bienestar tanto de los trabajadores como del trabajo (Medina, 2023).

Con respecto a lo mencionado anteriormente, se puede inferir que el impacto neto del teletrabajo depende de la colaboración entre gobiernos, empleadores y trabajadores, respaldada por servicios de salud laboral eficientes e innovadores. Es esencial implementar políticas y prácticas que equilibren los intereses tanto de los trabajadores como del trabajo en sí, reconociendo la importancia de un enfoque colaborativo y adaptativo para garantizar el bienestar y la salud en el entorno laboral.

En consecuencia, se plantea como objetivo del presente proyecto investigativo analizar los diversos enfoques utilizados en los estudios de investigación sobre la flexibilidad laboral, para comprender su impacto en el ámbito laboral. El enfoque de esta investigación surge del interrogante ¿Como la evolución de la flexibilidad laboral Post-Covid-19 ha impactado en el contexto de la recuperación económica?

## METODOLOGIA

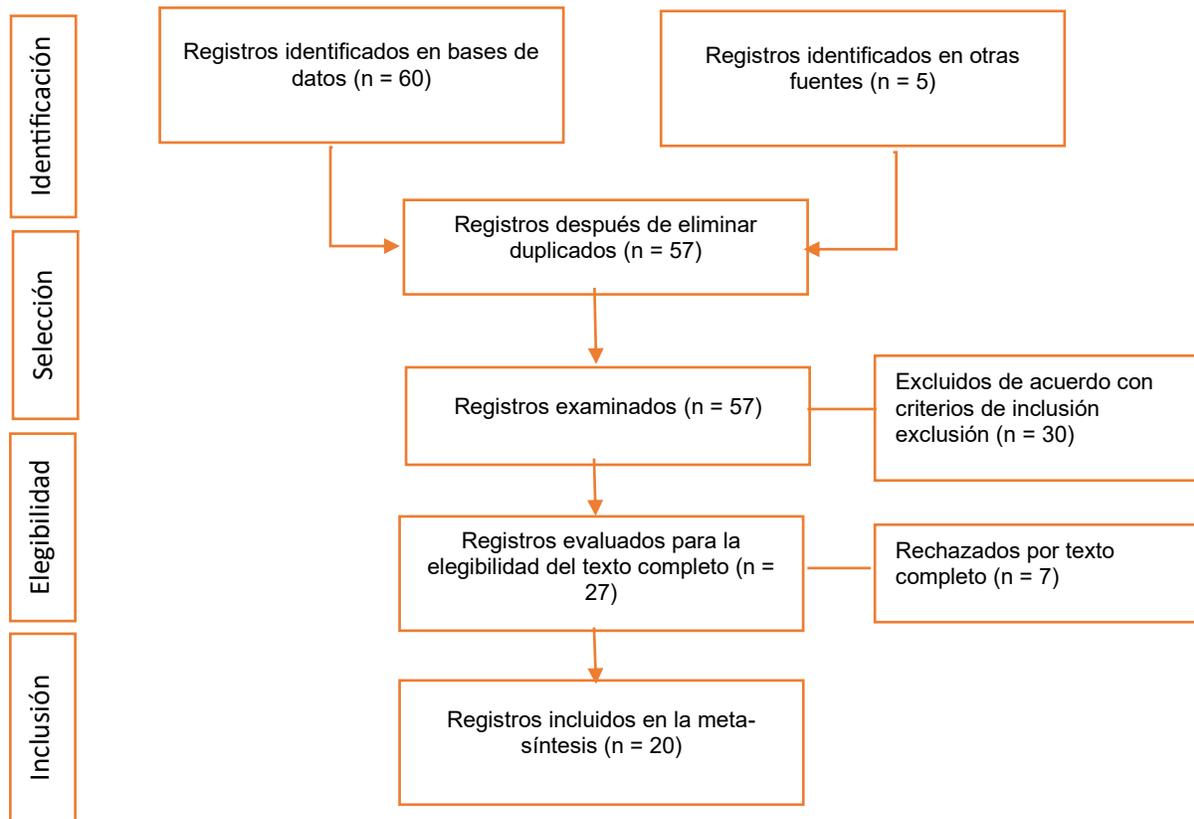
En el marco de la presente investigación, se ha desarrollado una revisión sistemática exhaustiva de la literatura, centrándose en las Tendencias y Desafíos asociados con la transformación de la flexibilidad laboral en el período post-COVID-19, en el contexto más amplio de la recuperación económica. La confección de este trabajo se rigió por el enfoque metodológico del modelo PRISMA, reconocido por su idoneidad en la conducción de revisiones sistemáticas (Page et al., 2021). A continuación, se presenta un análisis detallado de las diversas fases que constituyeron el sólido proceso de investigación que sustenta el estudio. Este abordaje meticuloso permitió explorar a fondo las distintas perspectivas y contribuciones existentes en la literatura relacionada con la evolución de la flexibilidad laboral en la era post-COVID-19, arrojando luz sobre aspectos críticos que inciden en la configuración de nuevos paradigmas laborales y en la adaptación de las organizaciones ante los desafíos emergentes.

### **Rastreo y selección de la información**

La indagación sistemática se llevó a cabo en relación con fuentes de información tanto primarias como secundarias, abarcando un periodo de los últimos cinco años (Guzmán Brand & Gélvez García, 2023). Se exploraron diversas bases de datos, entre las que se incluyen SciELO, Dialnet, Redalyc, entre otras, con el propósito de examinar artículos vinculados al tema objeto de investigación. La combinación de términos que arrojó los resultados más pertinentes fue la siguiente: "(Flexibilidad Laboral) AND (Post-COVID-19) AND (Recuperación Económica)".

### **Criterios de inclusión y exclusión**

Previo a la selección de los artículos, se establecieron criterios claros de inclusión y exclusión para garantizar la coherencia y relevancia de la información recopilada en el análisis (Guzmán, 2021). Los cuales parten de investigaciones publicadas dentro de los últimos cinco años, que en su título estuvieran presentes palabras claves Flexibilidad Laboral + Post-COVID-19 + Recuperación Económica, donde su idioma fuera español, de acceso abierto. Además, se excluyeron en acuerdo al no cumplimiento de las características anteriores. Este enfoque metodológico riguroso permitió delimitar de manera precisa el corpus documental, asegurando la calidad y pertinencia de los materiales considerados en la revisión (Higuera, 2021).

**Figura 1.** Esquema diagrama de flujo

**Nota:** Estructura con base a (Sánchez-Serrano et al., 2022).

## RESULTADOS

La pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) ha dejado un impacto devastador en la economía mundial, generando una reducción generalizada de la actividad económica. En 2020, se registra la mayor caída del producto desde la Segunda Guerra Mundial (-5,2%) y el mayor porcentaje de países experimentando una recesión de forma simultánea (90%). En particular, el comercio internacional de servicios de transporte se ve afectado, especialmente en la porción relacionada con el comercio de bienes, debido a la profunda contracción que experimenta este último. Además, el comercio de servicios de viajes (turismo) y el transporte de pasajeros son sectores particularmente afectados debido a la naturaleza específica de la crisis actual. Dado que esta crisis tuvo su origen como una emergencia de salud, las restricciones al movimiento de personas, el cierre de fronteras y la suspensión de viajes han afectado a este sector de manera considerablemente más pronunciada en comparación con crisis anteriores (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020).

Además, la pandemia ha tenido un impacto significativo en el mercado laboral, generando preocupaciones que van más allá de los efectos inmediatos en la salud de los trabajadores y sus familias. La presencia del virus y la subsiguiente crisis económica han afectado adversamente al mundo laboral en tres aspectos cruciales: 1) la cantidad de empleo, tanto en términos de desempleo como de subempleo; 2) la calidad del trabajo, en relación con los salarios y el acceso a la protección social; y 3) los efectos en grupos específicos que son particularmente vulnerables a las consecuencias adversas en el mercado laboral (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020).

A medida que la pandemia avanzaba y los trabajadores en todo el mundo adoptaban el trabajo a distancia, los líderes empresariales pudieron constatar que, en muchos casos, sus preocupaciones anteriores sobre posibles pérdidas de productividad eran infundadas. Sin embargo, persisten incertidumbres sobre el impacto a largo plazo del trabajo remoto y sobre la efectividad de los sistemas actuales para evaluar el rendimiento. El trabajo a distancia ha destacado las deficiencias de los sistemas de gestión existentes, instando a las organizaciones a aprender a manejar una fuerza laboral más autónoma y menos centrada en la ubicación física de trabajo siempre que sea posible. Además, muchas empresas están enfocando sus esfuerzos, en la reestructuración de roles con el objetivo de lograr eficiencia y ahorro de costos, en lugar de abordar una redefinición más integral del trabajo en sí mismo (Oficina Internacional del Trabajo (OIT), 2022).

En América Latina y el Caribe, se estima que, mientras en 2019 solo el 3 % de los trabajadores practicaba la modalidad de teletrabajo, este número aumentó durante la pandemia, alcanzando cifras que oscilan entre el 10 % y el 35 %. A medida que las empresas a nivel mundial exploran, experimentan y evalúan diversas formas de construir nuevas normalidades con esquemas híbridos, se anticipa que prácticas como el trabajo remoto y las reuniones virtuales seguirán siendo parte de la dinámica laboral, aunque posiblemente con menos intensidad que durante el pico de la pandemia (Silva & Pavón, 2022).

Los sectores más directamente afectados por la paralización de actividades debido a las medidas de confinamiento en Colombia también presentan la mayor incidencia de informalidad laboral. La estructura productiva del país está vinculada a la informalidad laboral, la cual se asocia con una concentración del empleo en empresas de pequeño tamaño y con un alto grado de informalidad empresarial. Este escenario ha contribuido significativamente a que las pérdidas de empleo impacten de manera especialmente severa en trabajadores y empresas

informales, que muestran una menor capacidad de resistencia ante situaciones adversas (A. Álvarez et al., 2022).

Con la implementación del teletrabajo, el entorno doméstico ha experimentado una transformación significativa, convirtiéndose y cuestionándose si ha vuelto a ser, un espacio de trabajo, especialmente en funciones cualificadas (Montes et al., 2021). Este cambio implica adaptaciones en el hogar, las cuales, al menos a corto plazo, no siempre son factibles. Un ambiente de trabajo óptimo debería estar claramente definido, con cierto grado de aislamiento con respecto al resto del domicilio, y contar con condiciones físicas adecuadas, como iluminación, ventilación y confort térmico. Además, es esencial disponer de elementos básicos como una silla y una mesa, junto con un equipo informático bien conectado (hardware y software), (Benavides et al., 2022).

La definición del espacio de trabajo sigue siendo una consideración fundamental, más allá de ser simplemente una ubicación y parte de una estrategia empresarial, constituye un elemento crucial para atraer y retener a empleados (González & Vargas, 2022). Existe un interés marcado en un enfoque híbrido y flexible para la fuerza laboral, aunque la configuración específica dependerá de diversos factores, incluyendo la naturaleza de cada empresa, el sector y el contexto en general. No obstante, la transición hacia un modelo de trabajo híbrido plantea preguntas importantes para las empresas. Entre ellas se encuentra la determinación del papel del espacio de trabajo en sí mismo, que históricamente ha sido central para la creación de la cultura empresarial y el sentido de pertenencia (Oficina Internacional del Trabajo (OIT), 2022).

### **El comercio digital y la digitalización de actividades**

Las respuestas ante la pandemia han variado entre empresas, consumidores y gobiernos en distintos países y regiones, principalmente debido al nivel de digitalización y la penetración de Internet (Millán-García et al., 2021). Esto abarca la asequibilidad y calidad de la conectividad digital, la confiabilidad de las redes de comunicación y logística, la adopción de métodos de pago digitales, las habilidades digitales de las personas y las empresas, y la presencia de plataformas y mercados en línea consolidados. A pesar de estas disparidades, se pueden identificar tendencias comunes (Cruz-Ausejo et al., 2022).

El comercio electrónico ha experimentado un notable aumento, especialmente a nivel nacional, con un incremento en la frecuencia de compras y la diversificación de bienes y servicios adquiridos en línea. Específicamente, el comercio electrónico doméstico ha ganado

terreno, especialmente entre los segmentos de la población con menores ingresos, quienes participaban menos en estas prácticas antes de la pandemia (A. Rodríguez & Gómez, 2021).

En términos generales, el teletrabajo ha posibilitado mantener la actividad laboral durante la pandemia, especialmente en sectores vinculados al trabajo intangible, caracterizado por tareas que pueden ejecutarse de forma remota mediante el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Este tipo de labor se adapta de manera eficiente a áreas como la enseñanza, la gestión, los mercados como las compras en línea y plataformas globales de trabajo, y sectores financieros o de comunicaciones, entre otros (Tomasina et al., 2022).

Uno de los aspectos más destacados de la flexibilización laboral, impulsada por una estrategia gerencial centrada en la competitividad, se materializó a través de la tercerización de procesos y la subcontratación de personal. Esto dio lugar a nuevos modelos laborales, como los servicios profesionales, la subcontratación y el trabajo por cuenta propia (Estupiñán et al., 2019). Además de estos esquemas, surgieron otros relacionados con el trabajo a distancia, que, si bien ya tenían antecedentes en el trabajo a domicilio, adquirieron un nuevo significado con el uso intensivo de las tecnologías informáticas y de comunicación, manifestándose en la virtualidad y a través de la conectividad (Feregrino, 2021).

La digitalización ha introducido nuevas perspectivas en el mercado laboral, como el enfoque estratégico, la reducción de costos, la transformación digital, la realidad laboral, la visión digital y el aprendizaje y adaptación. Estos elementos no solo son necesarios, sino imprescindibles en los entornos empresariales actuales (Vallejo & Giachi, 2021). A dos años de la pandemia y en un momento en que se encuentra en su punto más bajo, resulta esencial que las empresas proyecten un futuro laboral digital. Esto implica proporcionar a los empleados seguridad e igualdad de oportunidades, asegurando que los estándares laborales se actualicen para responder de manera más efectiva a la cambiante realidad de los entornos laborales digitales (Mina-Quiñónez, 2022).

A pesar de que comúnmente se reconoce el vasto potencial productivo de la digitalización, simultáneamente surgen preocupaciones acerca de un posible aumento en la ya existente desigualdad que caracteriza los mercados laborales en América Latina (Borrajó & Valenciano, 2022). Esta creciente disparidad parece estar vinculada tanto a las disparidades en el acceso a una infraestructura digital de calidad como al desarrollo de habilidades y competencias necesarias para su uso productivo. Las marcadas brechas en el acceso a la infraestructura y

las competencias digitales, que afectan a individuos de distintos niveles educativos, grupos etarios, áreas geográficas y etnias, tienden a provocar un aprovechamiento desigual del potencial de las nuevas tecnologías, convirtiéndose en un nuevo factor de segmentación en el mercado laboral (Weller, 2020).

El debate sobre las políticas de empleo en América Latina no es novedoso; por el contrario, debido a su falta de resolución, emerge de manera recurrente en las discusiones. En la mayoría de los países, se observa un desarrollo insuficiente de estas políticas, excepto parcialmente en el ámbito de la formación (Undurraga et al., 2021). No obstante, la magnitud de la crisis demanda considerar un cambio drástico para asegurar que las políticas de empleo tengan un impacto significativo en los mercados laborales. Esto implica esencialmente dos reformas fundamentales: un aumento sustancial de la inversión y la implementación de un diseño orgánico que aborde de manera integral los diversos obstáculos estructurales del mercado laboral (Chiodi, 2021).

Debido a la diversidad de situaciones, resulta complicado establecer un estándar para una estación de trabajo en un domicilio común. Esto no solo se refiere a las condiciones psicosociales y ergonómicas, sino también a aspectos relacionados con el empleo, como la duración del contrato, los horarios, las jornadas laborales, las oportunidades de promoción, la participación, los salarios y el ejercicio de los derechos laborales y sociales (Iguar et al., 2022).

La expansión y generalización del teletrabajo, que hasta el momento había experimentado un desarrollo discreto, se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para mitigar la recesión económica y ha contribuido a la continuidad de las empresas en estas circunstancias (Mackay-Castro et al., 2020). En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (PyME) deben demostrar una capacidad extraordinaria para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y alinear su producción y comercialización de bienes y servicios con las nuevas necesidades en panoramas complejos (Rojas-Mayta & Bustios-Martínez, 2021).

En respuesta a la crisis, gobiernos, el sector privado y organizaciones internacionales han implementado diversas medidas. Aunque la elaboración de evaluaciones sobre la preparación para el comercio electrónico y la formulación de estrategias nacionales coherentes han cobrado importancia, pocos países han logrado progresar de manera integral en todas las áreas de política. En su lugar, las acciones se han centrado en abordar obstáculos específicos que surgieron durante la emergencia, especialmente en garantizar la conectividad a Internet y brindar apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), (ADELA, 2021).

La flexibilidad laboral, por supuesto, debe alinearse con el desempeño y comportamiento de las organizaciones, promoviendo actividades profesionales más objetivas y permitiendo una mayor eficacia en los procesos gracias al uso de tecnologías de la información. Esto conlleva a la consecución de objetivos y metas organizacionales de manera más efectiva (Landriscini, 2019). Para llevar a cabo la implementación de la flexibilidad laboral, las organizaciones se enfrentan al desafío de caracterizar y, cuando sea necesario, capacitar a su personal para gestionar los procesos de forma virtual. Esto implica contar con instrucciones y tareas claras, ajustadas a plazos adecuados, manteniendo la coherencia con las expectativas de un entorno laboral presencial (Arango-Botero, 2023).

Las empresas que incorporan la resiliencia en su estructura organizativa durante períodos de crisis, marcados por cambios económicos y sociales, demuestran un rendimiento superior frente a circunstancias imprevistas o adversas (F. Rodríguez & Cruces, 2022). Para lograrlo, tanto la gerencia como todos los colaboradores de la empresa deben cultivar un espíritu resiliente. Esto implica la capacidad de reinventarse, adaptar sus modelos de negocio, preservar la salud y enfrentar con resistencia los desafíos que puedan desestabilizar sus operaciones. Este enfoque permite la autorregeneración tanto de las empresas como de los equipos de trabajo (Useche et al., 2021).

En este momento, se hace imperativo no solo iniciar la recuperación económica para hacer frente a los estragos causados por los cierres y confinamientos, sino también es crucial, a medio y largo plazo, reconstruir y fortalecer los sistemas de salud, mejorar el nivel de empleo y retomar la histórica lucha contra la desigualdad social (Aguilar-Morales, 2022). Para abordar la monumental tarea, puede ser beneficioso que cada país aprenda de las experiencias de los demás.

Sin embargo, más allá de la lección individual, lo más significativo de este esfuerzo sería la posibilidad de que todos los países aprendan colectivamente. De hecho, uno de los objetivos inmediatos que podrían proponerse los países de la región sería iniciar un diálogo colectivo para fomentar el intercambio de experiencias, buenas prácticas y aprendizajes compartidos. Esto proporcionaría un marco para la discusión de políticas que trascienda la polarización intrarregional y beneficie a toda la región (M. Álvarez, 2022).

La actual crisis epidemiológica ha provocado una revisión de los estándares de diseño urbano, considerando una variedad de variables de distintos tipos, en combinación con las directrices para el mantenimiento de la salud pública. Es por eso como, la planificación de las ciudades debe ser evaluada desde nuevas dimensiones y perspectivas (Reynaga, 2020). Además,

representado un desafío para la investigación y la práctica profesional en el desarrollo de modelos urbanos que sean resilientes, inclusivos, sostenibles, seguros y, sobre todo, saludables. La relación entre los individuos y el espacio, la gestión de las relaciones sociales, así como las condiciones de habitabilidad y movilidad dentro del entorno urbano, ocupan un lugar destacado en la reinención de las ciudades, así como en todos los aspectos de la vida cotidiana (J. Rodríguez, 2020).

### **Flexibilidad laboral elemento de la cuarta revolución industrial**

En medio de esta incertidumbre, han surgido nuevas ocupaciones de diversas naturalezas, dando origen a nuevos mercados laborales relacionados con profesiones emergentes. Estas incluyen la producción de nuevas tecnologías, la creación de contenidos digitales, servicios personales en línea, análisis de datos y tareas comerciales asociadas a productos innovadores. La expansión de internet, las tecnologías georreferenciales, la disponibilidad de contenidos en la nube, el desarrollo de software y aplicaciones, el Big Data y el crecimiento de la economía colaborativa plantean interrogantes sobre la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las personas a estas nuevas realidades (Cardozo & Bulcourf, 2020).

En lo que respecta al uso de tecnologías por parte de las empresas, aunque el porcentaje de empresas conectadas a Internet era considerablemente alto antes de la pandemia, en varios países, el uso de Internet para actividades bancarias era notablemente inferior, y aún más bajo era su empleo para gestionar las cadenas de suministro. Esto indica la existencia de un amplio espacio de oportunidad para la digitalización de las empresas durante la fase de recuperación post-pandemia (Salazar-Xirinachs, 2022). Este proceso podría abarcar desde la obtención de información para mejorar la gestión hasta la implementación de tecnologías como la robótica y la automatización en la producción, así como la utilización de estrategias de publicidad y métodos digitalizados para la entrega de bienes y servicios.

El surgimiento de nuevas pequeñas y medianas empresas en el país, basadas en competencias y conocimientos de vanguardia, ha generado una creciente demanda en el mercado laboral para la contratación independiente de desarrolladores de aplicaciones digitales (freelancers). Esta función, ausente en la cadena productiva tradicional, se ha convertido en un componente esencial para la creación de propuestas de valor innovadoras. Estas propuestas incluyen la conexión entre la oferta y la demanda de productos específicos, como la compraventa de boletos de avión o la identificación de oportunidades laborales. En

este contexto, la demanda de formación técnica debería experimentar un aumento inmediato (Useche et al., 2021).

La generación de empleos, la adopción de nuevas tecnologías facilita, entre otras cosas, que el trabajador tenga mayor control sobre su tiempo, alterando la concepción tradicional de la relación laboral que involucra horarios y lugares de trabajo fijos. Esto se traduce en formas más flexibles de empleo, como el trabajo remoto o teletrabajo, el empleo por horas y el uso de plataformas digitales (Jaramillo & Lascano, 2022).

No obstante, también se observan efectos adversos. El desplazamiento de trabajadores, principalmente debido a la automatización de sus funciones (Osejo, 2021). Diversos tipos de empleo han experimentado una disminución en su participación en el mercado laboral, siendo considerados prescindibles debido al avance tecnológico. Este fenómeno se asocia a otro impacto negativo identificado en los datos: un aumento progresivo en la desigualdad salarial (Calveira & Fracchia, 2021) .

La introducción de la flexibilidad salarial suscita una notable resistencia no solo por parte de los sindicatos, sino también de la comunidad en general. En lo que respecta a la flexibilidad interna, algunos sindicatos la interpretan como la pérdida del último bastión de control y poder sobre los empresarios, ya que les resultaría más difícil influir en decisiones relacionadas con aspectos que actualmente están bajo su control casi absoluto (Nivela, 2022).

La introducción de nuevas tecnologías y métodos innovadores de organización del trabajo conlleva la eliminación o transformación de roles laborales preexistentes. Aquellas personas que no posean las competencias necesarias para adaptarse a estos cambios enfrentan un riesgo significativo de exclusión en el nuevo panorama productivo. A nivel macroeconómico, la falta generalizada de las habilidades requeridas por la Revolución Industrial 4.0 podría obstaculizar considerablemente su implementación en un país o comprometer la naturaleza inclusiva de dicha revolución. Por lo tanto, la evaluación del impacto global dependerá en gran medida del equilibrio entre la creación y destrucción de puestos de trabajo, así como de las características inherentes a estos cambios (Choi, 2021).

## CONCLUSIONES

La pandemia de COVID-19 ha provocado repercusiones significativas tanto en la economía mundial como en el mercado laboral a nivel global. La caída abrupta del producto en 2020, la mayor desde la Segunda Guerra Mundial, y la recesión simultánea en un 90% de los países subrayan la magnitud del impacto económico. Este fenómeno ha afectado de manera desproporcionada al comercio internacional, especialmente en sectores como servicios de transporte y turismo.

La crisis ha reconfigurado el panorama laboral en tres dimensiones cruciales: cantidad de empleo, calidad del trabajo y efectos en grupos vulnerables. La adopción generalizada del teletrabajo ha desafiado las percepciones anteriores sobre la pérdida de productividad, pero también ha revelado deficiencias en la gestión y planteados interrogantes sobre su sostenibilidad a largo plazo. América Latina, en particular, ha experimentado un aumento en el teletrabajo, aunque la informalidad laboral ha exacerbado las pérdidas de empleo en sectores afectados por medidas de confinamiento.

La implementación del teletrabajo ha transformado el entorno doméstico, generando desafíos en la creación de condiciones de trabajo óptimas. La flexibilidad laboral se ha vuelto esencial, aunque las empresas se centran en reestructuraciones para lograr eficiencia y ahorro de costos en lugar de una redefinición integral del trabajo.

La flexibilidad en las organizaciones, especialmente en el contexto del teletrabajo, ha generado ajustes y cambios que presentan desafíos tanto para empleados como para empresas. Desde la perspectiva empresarial, implica utilizar eficientemente los recursos humanos sin comprometer las condiciones laborales, también representa una ventaja competitiva al atraer y retener talento, mientras que, desde la perspectiva del trabajador, trabajar de forma remota puede representar un desafío debido a la falta de infraestructura y condiciones necesarias.

El teletrabajo, reglamentado en Colombia desde 2008, se considera una forma de flexibilidad laboral. Aunque se ha incrementado durante y después de la pandemia, se destaca que los colaboradores ven la flexibilidad laboral como un factor crucial al elegir un empleo. Sin embargo, la implementación del teletrabajo también ha afectado aspectos como el ambiente laboral y la vida personal de los empleados

La respuesta a la pandemia ha sido variada según el nivel de digitalización de cada país. Se destaca el aumento significativo del comercio electrónico a nivel nacional, especialmente entre segmentos de población con menores ingresos. Aunque la digitalización ha introducido perspectivas innovadoras en el mercado laboral, existen preocupaciones sobre la desigualdad en el acceso a la infraestructura y habilidades digitales. La falta de acceso y competencias podría ampliar la brecha existente en el mercado laboral.

La falta de desarrollo en las políticas de empleo en América Latina es un problema persistente. Ante la magnitud de la crisis, se requiere un cambio drástico, con un aumento sustancial de la inversión y un diseño integral para abordar los obstáculos estructurales del mercado laboral.

La incertidumbre ha dado origen a nuevas ocupaciones y mercados laborales relacionados con tecnologías emergentes, planteando desafíos y oportunidades. La flexibilidad laboral se ha vuelto crucial en la cuarta revolución industrial, pero la desigualdad salarial y la posible exclusión de trabajadores sin las habilidades necesarias son preocupaciones importantes.

En este contexto, abordar los estragos de la pandemia no solo implica la recuperación económica a corto plazo, sino también la reconstrucción y fortalecimiento de sistemas de salud, mejora del empleo y la continua lucha contra la desigualdad social. Un diálogo colectivo entre países de la región podría proporcionar un marco para discutir políticas que beneficien a toda la región.

La pandemia ha desencadenado una serie de transformaciones en la economía y el mercado laboral a nivel mundial. A medida que los países buscan adaptarse a esta nueva realidad, se hace evidente la necesidad de políticas y enfoques innovadores para abordar los desafíos emergentes y aprovechar las oportunidades que se presentan en la pos-pandemia

## **FINANCIACIÓN**

No se recibió financiación para el desarrollo del presente estudio.

## **CONFLICTOS DE INTERESES**

No se declaran conflictos de intereses.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar-Morales, N. (2022). Recuperación económica POST COVID-19 desde la percepción de los empresarios. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 1-15. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.975>
- Álvarez, A., Zambrano, A., & Zuleta, H. (2022). *Informalidad laboral y Covid-19: Vulnerabilidad o flexibilidad* [Tesis maestría, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10323/14.Informalidad%20laboral%20y%20Covid-19%20vulnerabilidad%20o%20flexibilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Álvarez, M. (2022). *La gestión de la pandemia de COVID-19 y el regionalismo en América Latina y el Caribe Aprendizajes y desafíos pendientes* (pp. 1-29). Fundación Carolina. [https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2022/07/DT\\_FC\\_71.pdf](https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2022/07/DT_FC_71.pdf)
- Arango-Botero, D. (2023). Flexibilidad laboral: ¿un legado que nos deja la pandemia? *Revista CEA*, 9(19), 1-19. <https://doi.org/10.22430/24223182.2672>
- Benavides, F., Silva-Peñaherrera, M., Benavides, F. G., & Silva-Peñaherrera, M. (2022). Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 133-146. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.06>
- Borrajo, L., & Valenciano, M. (2022). Participación laboral durante la crisis económica por el COVID-19 en México: Demandas de cuidado y recuperación diferencial entre hombres y mujeres. *Población y Salud en Mesoamérica*, 20(1), 21-51.
- Breton-Ramírez, S., Durán-Herrera, J., & Lesmes-Silva, A. (2019). El teletrabajo: Una nueva alternativa laboral en la era digital. *Revista Convicciones*, 6(12), 91-97.
- Calveira, M., & Fracchia, E. (2021). *Impacto de la cuarta revolución industrial en el empleo y en la distribución del ingreso* [Universidad Austral]. <https://www.iae.edu.ar/wp-content/uploads/2021/06/Impacto-de-la-cuarta-revolucion-industrial-en-el-empleo-y-en-la-distribucion-del-ingreso.pdf>
- Cardozo, N., & Bulcourf, P. (2020). *El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas* (Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales 1). [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap\\_32\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap_32_0.pdf)

- Chiodi, F. (2021). Reconstrucción y recuperación post-pandemia COVID-19 en clave de cohesión social. *Eurosocial*, 1(1), 1-48. [https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2021/01/reci%CC%81pocramente\\_2ESPAN%CC%83OL-FINAL.pdf](https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2021/01/reci%CC%81pocramente_2ESPAN%CC%83OL-FINAL.pdf)
- Choi, A. (2021). España ante la Revolución Industrial 4.0: Mercado laboral y formación. *Revista Iberoamericana de Filosofía, Política, Humanidades y Relaciones Internacionales*, 23(47), 479-505. <https://dx.doi.org/10.12795/araucaria.2021.i47.21>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020: Principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19*. <https://repositorio.cepal.org/items/faed4e37-c425-4504-b761-e90a18ac5667>
- Conradie, W., & Klerk, J. (2019). To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(0), Article 0. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1175>
- Cruz-Ausejo, L., Rimache, J., Cruz-Ausejo, L., & Rimache, J. (2022). Complicaciones asociadas al trabajo remoto durante la pandemia COVID-19: Una revisión rápida. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 22(4), 857-864. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v22i4.4806>
- Estupiñán, L., Guerrero, H., & Rodríguez, E. (2019). Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Teletrabajadores: Revisión Sistemática. *Pensamiento Americano*, 12(23), Article 23. <https://doi.org/10.21803/pensam.v12i22.249>
- Feregrino, M. (2021). Flexibilización laboral, teletrabajo y Covid-19. *Tendencias*, 22(2), Article 2. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.181>
- Gil, M. (2023). *Más de 70% de los empleados valora la flexibilidad laboral al elegir un nuevo empleo*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/mas-de-70-de-los-empleados-valora-la-flexibilidad-laboral-al-elegir-un-nuevo-empleo-3599392>
- Gonzalez, A., & Vargaz, M. (2022). La nueva realidad: Microempresarios casanareños frente al primer año de convivencia con el COVID-19. Instrumento de diagnóstico, análisis de impacto e identificación de estrategias innovadoras para la recuperación del sector. *Vía innova*, 9(1), Article 1. <https://doi.org/10.23850/2422068X.4957>
- Guzmán Brand, V., & Gélvez García, L. (2023). Adicción o uso problemático de las redes sociales online en la población adolescente. Una revisión sistemática | Psicoespacios. *Revista Psicoespacios*, 17(31), 1-22.
- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *revista Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 1(4), Article 4. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.04.002>

- Higuera, D. (2021). *Revisión sistemática PRISMA Evaluación de Algoritmos y modelos para la toma de decisiones en la gestión de enfermedades crónicas como la Diabetes Mellitus Tipo II* [Tesis Maestría, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/e256c317-d801-4a60-8407-ac228291015e/content>
- Ibarra, M., & González, L. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración*, 20(231), 33-52. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0186-10422010000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0186-10422010000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Igual, J., Jurado, E., & Monteagudo, I. (2022). Economía Social y recuperación económica tras la crisis del COVID-19. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 104, Article 104. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.104.21734>
- Jaramillo, N., & Lascano, A. (2022). La flexibilización laboral en la Industria 4.0. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(2), Article 2. <https://dx.doi.org/10.12795/araucaria.2021.i47.21>
- Landriscini, G. (2019). Reorganización sectorial y flexibilidad laboral en la cuenca hidrocarburífera neuquina. *Estudios del Trabajo. Revista de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET)*, 2(57), Article 57. <https://ojs.aset.org.ar/revista/article/view/47>
- Ley 1221. (2008). *Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>
- Mackay-Castro, C., León-Palacios, B., & Zambrano-Noboa, H. (2020). Efectos del Covid-19 en el mercado laboral. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), Article 3. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i3.1378>
- Madero, S., Ortiz, O., Ramírez, J., & Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401-420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- Medina, R. (2023). El estrés laboral y el teletrabajo en México con la pandemia. *Estudios de Derecho*, 80(176), Article 176. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/red/article/view/350538>

- Millán-García, C., Castro, G., & Pérez, M. (2021). Perspectivas laborales en el turismo en México post-Covid 19. *Ciencia y Sociedad*, 46(2), Article 2. <https://doi.org/10.22206/cys.2021.v46i2.pp85-106>
- Mina-Quiñónez, T. (2022). Digitalización en el Mercado Laboral y sus Efectos Post Pandemia. *Revista Polo del Conocimiento*, 7(5), 1630-1649. <https://doi.org/DOI:10.23857/pc.v7i5.4051>
- Montes, Y., Garcés-Prettel, M., Miraz, P., & Castro, E. (2021). Influencia de la comunicación familiar en el estrés percibido durante la pandemia de COVID-19. *Revista Científica Salud Uninorte*, 37(3), Article 3. <https://doi.org/10.14482/sun.37.3.616.981>
- Nivela, E. (2022). La flexibilización laboral como herramienta para la reactivación económica. *Sinergia Académica*, 5(2), 1-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8497413>
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2022). Efectos de la pandemia de COVID-19 en la transformación de las empresas: Una revisión bibliográfica. *Oficina Internacional del Trabajo – OIT*, 1(1), 1-65. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_838861.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_838861.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas* (Observatorio 1; pp. 1-18). Organización Internacional del Trabajo (OIT). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_739158.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf)
- Osejo, L. (2021). Las relaciones de trabajo en la industria 4.0 y sus retos para el futuro. *Cielolaboral*, 1(1), 1-4.
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: Una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Programa regional Alianzas para la Democracia y el Desarrollo con América Latina (ADELA). (2021). Recuperación económica tras la pandemia COVID-19: Empoderar a América Latina y el Caribe para un mejor aprovechamiento del comercio electrónico y digital. *Programa regional Alianzas para la Democracia y el Desarrollo con América Latina (ADELA)*, 1(1), 1-153. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/53a0ee7d-4368-4dce-8aaf-0b815888949b/content>

- Reynaga, N. (2020). Informalidad, productividad y flexibilidad laboral. *REVISTA DE ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.24265/raef.2020.v3n2.27>
- Rodríguez, A., & Gómez, Á. (2021). IV Revolución industrial y mercado laboral en España: Un escenario post covid-19. *RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 20(1), Article 1. <https://doi.org/10.15304/rips.20.1.7611>
- Rodríguez, F., & Cruces, M. (2022). Venezuela y el trabajo en tiempos de pandemia y postpandemia...una realidad que llegó para quedarse. *Revista FACES*, 2(2), 301-317. <https://revistas.uc.edu.ve/index.php/revFACES/article/view/340/275>
- Rodríguez, J. (2020). Repensando un nuevo modelo ciudad post-COVID-19. *Revista Designia*, 8(2), 9-25. <https://doi.org/10.24267/22564004.604>
- Rojas-Mayta, E., & Bustios-Martínez, M. (2021). La situación de las PYMEs en un contexto de post pandemia. *Revista FIPCAEC*, 6(1), 996-1012. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.386>
- Salazar-Xirinachs, J. (2022). *Transformacion digital reactivacion economica y empleo en America Latina y El Caribe POST-COVID-19* (pp. 1-68). OEA.
- Sánchez-Serrano, S., Pedraza-Navarro, I., & Donoso-González, M. (2022). ¿Cómo hacer una revisión sistemática siguiendo el protocolo PRISMA? Usos y estrategias fundamentales para su aplicación en el ámbito educativo a través de un caso práctico. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 74(3), Article 3. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2022.95090>
- Silva, M., & Pavon, F. (2022, junio 2). *Teletrabajo: Qué es y cómo está cambiando el mundo laboral* [Banco Interamericano de Desarrollo]. Factor Trabajo. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/>
- Tomasina, F., Pisani, A., Tomasina, F., & Pisani, A. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: Una revisión narrativa exploratoria. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 147-161. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.07>
- Undurraga, R., Simbürger, E., & Mora, C. (2021). Desborde y desazón versus flexibilidad y concentración: Teletrabajo académico y género en tiempos de pandemia. *Polis (Santiago)*, 20(59), 12-38. <https://doi.org/10.32735/s0718-6568/2021-n59-1594>
- Useche, M., Vásquez, L., Salazar, F., & Ordóñez, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-18. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187265084007/html/index.html>

- Vallejo, F., & Giachi, S. (2021). Flexibilidad horaria, horas reales trabajadas y productividad laboral en el sur de Europa. *Revista Internacional de Organizaciones*, 25(26), Article 25-26. <https://doi.org/10.17345/rio25-26.151-177>
- Vilcarromero-Ruiz, R., Aldana-Zavala, J., & Colina-Ysea, F. (2022). Flexibilidad laboral y productividad en el teletrabajo. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 47(9), 381-386.
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, 1(1), 1-34. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/26a2069d-f658-4727-89f4-02e4646750d2/content>