

Productividad con dignidad

Hacia el nuevo derecho laboral mexicano



FEDERICO ROJAS VELOQUIO



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

Productividad con dignidad:
hacia el nuevo derecho laboral
mexicano

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Federico Rojas Veloquio

[federico.rojas@nuevoleon.com.mx]

Licenciado en Derecho y Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Nuevo León, con Maestría en Derecho Corporativo por la misma universidad, además de contar con estudios en Dirección de Empresas dentro del Programa D1 del IPADE. Doctorado en Métodos Alternos para la Solución de Conflictos en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Su experiencia como abogado y habilidades en el entorno empresarial, lo han posicionado como un referente en la toma de decisiones y negociación en situaciones de conflictos individuales y colectivos, escenarios de riesgo, intermediación, facilitador en coordinación de grupos de trabajo, así como gestión en sectores públicos y privados a nivel nacional e internacional. Dentro de su experiencia laboral se ha desarrollado en diferentes sectores productivos, ha sido Gerente Jurídico, Gerente de Negociaciones, Gerente de Asuntos Corporativos, Director Jurídico y Director de Relaciones Institucionales en empresas como Grupo Villacero Sicartsa, Hipotecaria Nacional, Grupo Landus, Industrias AlEn y Grupo Proeza.

Productividad con dignidad:
hacia el nuevo derecho laboral
mexicano

Federico Rojas Veloquio

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos, mediante el sistema de “doble ciego”, requisito para la indexación en la Web of Science de Clarivate (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 4.0 Unported License.



ISBN 978-628-7661-78-3

© Federico Rojas Veloquio, 2025
© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2025

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (571) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Corrección ortotipográfica y composición:
Harold Rodríguez Alba [harorudo10@gmail.com]

Diseño de carátula: Rodrigo Reyes Guerra

Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 601 323-2181
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

A mi esposa,

A mis padres,

A mis hijos,

*A las trabajadoras y los trabajadores de Nuevo León,
que son los mejores del mundo...*

Contenido

| | |
|---|-----------|
| PRÓLOGO | 13 |
| CAPÍTULO PRIMERO | |
| LA HISTORIA DEL DERECHO LABORAL EN MÉXICO | 17 |
| I. Antecedentes a la Revolución mexicana | 19 |
| II. Derecho laboral posrevolución | 20 |
| III. Modernización del derecho laboral, reformas de impacto de los últimos 15 años | 24 |
| A. Nuevo sistema de justicia laboral | 29 |
| B. Democracia sindical y representación efectiva: Renovación en las estructuras sindicales | 30 |
| C. Derecho a los derechos laborales de las trabajadoras del hogar | 31 |
| D. Licencias laborales en casos de enfermedad grave | 32 |
| E. Regulación y protección en el teletrabajo | 33 |
| F. Restricción del <i>outsourcing</i> y protección de los derechos laborales | 34 |
| G. Establecimiento de un salario mínimo digno | 35 |
| H. Mejora en las condiciones de vacaciones laborales | 36 |
| CAPÍTULO SEGUNDO | |
| EL NUEVO DERECHO LABORAL | 39 |
| I. Definición y fundamentos del nuevo derecho laboral | 39 |
| II. Del pasado al presente: De la expropiación al nuevo PRI | 41 |
| III. El papel de las reformas estructurales en el cambio del entorno laboral | 43 |
| CAPÍTULO TERCERO | |
| REFORMAS ESTRUCTURALES Y SUS BENEFICIOS TANGIBLES | 45 |
| I. La “Ley Silla”: impacto y alcances | 46 |
| II. Reducción de horas y jornada laboral: Nuevos parámetros de bienestar | 49 |
| III. Nuevo salario mínimo y efectos en el poder adquisitivo | 51 |
| IV. Vacaciones y descanso: fortalecimiento de derechos | 54 |

CAPÍTULO CUARTO**INCLUSIÓN Y FORMALIZACIÓN**

| | |
|--|-----------|
| EN EL MERCADO LABORAL | 57 |
| I. Formalización laboral de los repartidores: | |
| Retos, oportunidades y comparativos internacionales | 58 |
| A. Panorama y cambios recientes en México | 58 |
| B. Derechos emergentes y gobernanza algorítmica | 59 |
| C. Seguridad social, riesgos y salud en el trabajo | 60 |
| D. Inclusión fiscal y formalización productiva | 61 |
| E. Balance y perspectivas | 61 |
| II. Derechos de las trabajadoras del hogar: | |
| Avances, brechas y lecciones internacionales | 62 |
| A. Reconocimiento en la LFT y seguridad social obligatoria | 62 |
| B. Magnitud del sector y brechas persistentes | 63 |
| C. Implementación: Del marco a la práctica | 63 |
| D. Lecciones comparadas: Uruguay, Brasil, Chile | 64 |
| E. Igualdad sustantiva y desarrollo de capacidades | 65 |
| III. Otros grupos emergentes: “Cerillitos”, paqueterías y trabajo a tiempo parcial | 66 |
| A. “Cerillitos” y empacadores voluntarios: Entre inclusión social y ambigüedad jurídica | 66 |
| B. Paqueterías y logística de última milla: Seguridad y tiempos de conducción | 67 |
| C. Trabajo a tiempo parcial y modalidades flexibles | 67 |
| D. Medidas transversales: inspección, datos y diálogo social | 68 |
| E. Impacto socioeconómico de la formalización: Productividad, cohesión y equidad | 68 |
| IV. Propuestas de política para consolidar la inclusión y la formalización | 69 |

CAPÍTULO QUINTO

| | |
|---|----|
| NUEVAS MODALIDADES LABORALES Y LA INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA | 71 |
| I. Panorama general: Del empleo estándar al ecosistema digital e híbrido | 71 |
| A. El auge de los freelancers y la economía digital | 73 |
| B. México: Teletrabajo regulado, derecho a desconexión y aseguramiento de independientes | 74 |
| C. Filosofía del trabajo independiente: Autonomía, riesgo y justicia | 74 |
| II. Derecho a la previsión social en el entorno de plataformas digitales | 75 |
| A. Precarización por clasificación y respuestas regulatorias INTERNACIONALES | 75 |
| B. Diseños de previsión: Neutralidad de forma, aportaciones flexibles y portabilidad | 76 |
| C. Gobernanza de plataformas: Transparencia, debido proceso y datos | 77 |
| D. México: Pasos graduales con horizonte de universalismo | 78 |
| III. Derechos laborales en la era de la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías | 79 |
| A. Automatización, recomposición de tareas y reconversión | 79 |
| B. Gestión algorítmica, privacidad y no discriminación | 79 |
| C. De los principios a la regulación vinculante de IA | 80 |
| D. Ética aplicada: Autonomía, dignidad y “debido proceso” algorítmico | 80 |
| IV. México: Engranar innovación, competencia y derechos | 81 |
| A. Teletrabajo seguro: Documentación, desconexión y límites a la vigilancia | 81 |
| B. Cobertura para independientes: IMSS-PTI y ahorro previsional con AFORE | 82 |
| C. Gobernanza algorítmica: Transparencia, auditorías y revisión humana | 82 |
| V. Estudios de caso comparado: España, Reino Unido y la Unión Europea | 82 |
| VI. Perspectiva filosófica: Trabajo decente en tiempos de algoritmos | 83 |

CAPÍTULO SEXTO

| | |
|--|----|
| BIENESTAR INTEGRAL, SALARIO EMOCIONAL Y | |
| RESPONSABILIDAD EN EL DESCANSO | 87 |
| I. Qué es (y qué no es) el salario emocional | 87 |
| II. Responsabilidad en el descanso: | |
| Desconectar para rendir | 88 |
| III. NOM-035: Riesgos psicosociales sin drama, con método | 89 |
| IV. NOM-036: Ergonomía y manejo de cargas sin lesiones | 90 |
| V. Cultura organizacional: De los valores en la pared | |
| a los hábitos en la agenda | 91 |
| VI. Desarrollo organizacional –DO–: | |
| Puente entre personas y procesos | 91 |
| VII. Liderazgo conversacional y <i>coaching</i> ontológico | 92 |
| VIII. Jornadas mixtas, turnos y vida real | 93 |
| IX. Plan maestro de bienestar | 94 |
| X. Instrumentos prácticos | 95 |
| XI. Casos ilustrativos | 97 |
| XII. Salud mental en el trabajo: Enfoque OMS | 97 |
| XIII. De la intención al hábito: Cómo sostener el cambio | 99 |
| XIV. Productividad con descanso y propósito | 99 |

CAPÍTULO SÉPTIMO

| | |
|---|-----|
| PROSPECTIVAS DEL DERECHO LABORAL EN MÉXICO | 101 |
| I. Un horizonte en movimiento | 101 |
| II. Retos y oportunidades en la consolidación | |
| de un nuevo paradigma laboral | 103 |
| A. Adecuar el marco jurídico a la economía | |
| digital sin perder el ancla protectora | 103 |
| B. Cerrar brechas en sectores | |
| informales y emergentes | 104 |
| C. Representación colectiva | |
| en mercados fragmentados | 105 |
| D. <i>Nearshoring</i> , cadenas globales | |
| y federalismo laboral | 106 |
| E. Igualdad sustantiva, cuidados y envejecimiento | 106 |

| | |
|--|-----|
| III. Perspectivas futuras: Integración de derechos en sectores emergentes | 108 |
| A. Plataformas y trabajo <i>freelance</i> : De la flexibilidad a la protección efectiva | 108 |
| B. Reparto, paquetería y logística de última milla: Seguridad, tiempos y ergonomía | 109 |
| C. Trabajo doméstico y economía del cuidado: Formalización completa y carrera profesional | 110 |
| D. Teletrabajo transnacional y competencia regulatoria | 112 |
| E. Automatización e IA: Reconversión, sesgos y “debido proceso” algorítmico | 113 |
| IV. Propuestas para la evolución y mejora continua de la legislación laboral | 115 |
| A. Observatorio Nacional de Prospectiva y Evaluación Laboral | 115 |
| B. Innovación en protección social: Portabilidad, aportaciones proporcionales y co-contribuciones | 116 |
| C. Justicia laboral digital y resolución de controversias en línea | 118 |
| D. Gobernanza algorítmica: Lineamientos, auditorías y supervisión proporcional | 119 |
| E. Seguridad y salud en el trabajo: De la ergonomía a la salud mental | 120 |
| F. Educación, capacitación y reconversión profesional como derecho operativo | 121 |
| G. Federalismo laboral eficaz: Capacidades, datos y evaluación | 122 |
| H. Compras públicas e incentivos con cláusulas laborales | 123 |
| v. Productividad con dignidad como política de Estado | 124 |
| A. Reforma 40 horas: Estado del debate y ventana de oportunidad (2025) | 125 |
| B. Por qué es necesaria: Productividad, salud y equidad | 127 |
| C. Por qué es innovadora: Gradualidad, gestión y datos | 127 |

| | |
|----------------|------------|
| EPÍLOGO | 129 |
|----------------|------------|

| | |
|--------------------|------------|
| REFERENCIAS | 133 |
|--------------------|------------|

Prólogo

El derecho laboral en México constituye uno de los pilares más sólidos de la justicia social y de la configuración del Estado moderno. Desde sus orígenes, se ha orientado hacia la protección de los trabajadores y al reconocimiento de su papel como agentes fundamentales en la construcción del desarrollo nacional. No obstante, el trayecto recorrido desde los albores del siglo xx hasta la actualidad ha estado marcado por tensiones permanentes entre las fuerzas del capital y el trabajo, entre las demandas de productividad y las exigencias de equidad, así como entre las inercias institucionales y la urgencia de renovación frente a realidades cambiantes.

Este libro se propone analizar, con espíritu crítico y propositivo, el surgimiento de un “nuevo derecho laboral” en México, entendido como el conjunto de transformaciones jurídicas, sociales y culturales que, a partir de las reformas iniciadas en 2017, han reconfigurado los derechos de los trabajadores y los deberes de los empleadores en un contexto de globalización, digitalización y redefinición del contrato social. Para situar al lector en la magnitud de esta transformación, resulta indispensable recorrer brevemente la historia del derecho laboral mexicano, reconocer la necesidad de las reformas estructurales recientes y delinear los alcances que estas han tenido y tendrán en el futuro inmediato.

I. Contextualización histórica

El derecho laboral en México nació con la fuerza de la Revolución mexicana. La Constitución de 1917, pionera a nivel mundial, incorporó en su artículo 123 derechos laborales que se convirtieron en referente internacional: la jornada de ocho horas, el salario mínimo, el derecho de huelga, la protección de mujeres y menores y la previsión social como responsabilidad del Estado. Estos postulados reflejaban la demanda de justicia de una sociedad profundamente marcada por la desigualdad y al mismo tiempo proyectaban un horizonte de ciudadanía social más amplio.

A lo largo del siglo xx, la consolidación del sistema corporativo priista encontró en el sindicalismo oficializado un mecanismo de control político y de mediación de conflictos. Si bien se lograron avances importantes en materia de seguridad social (con la creación del IMSS en 1943 y del ISSSTE en 1959) y se establecieron prestaciones laborales de alcance nacional, la estructura sindical corporativa terminó por generar rigideces y distorsiones: liderazgos poco democráticos, contratos colectivos de protección patronal y una brecha creciente entre trabajadores formales e informales.

En paralelo, los procesos de industrialización, urbanización y apertura comercial transformaron profundamente el mercado laboral. Desde la década de 1980, el modelo neoliberal impulsó reformas orientadas a flexibilizar el trabajo, reducir costos y atraer inversión extranjera. Sin embargo, estas medidas, en

muchos casos, acentuaron la precarización, ampliaron el sector informal y debilitaron la capacidad de negociación de los trabajadores.

El resultado hacia inicios del siglo XXI era evidente: un marco normativo robusto en el papel, pero insuficiente en su aplicación; sindicatos que, salvo excepciones, carecían de legitimidad democrática; y millones de trabajadores fuera de la protección de la ley, ya sea por desempeñarse en la informalidad, en nuevas modalidades no reconocidas o en esquemas donde la subcontratación limitaba derechos fundamentales.

II. La urgencia de las reformas estructurales

En este contexto, la necesidad de reformas estructurales se volvió impostergable. México enfrentaba simultáneamente presiones internas y externas. Internamente, la desigualdad social, el estancamiento salarial y la falta de movilidad laboral limitaban la cohesión social. Externamente, la firma de tratados comerciales, particularmente el T-MEC, exigía garantizar condiciones mínimas de democracia sindical y protección de derechos, a fin de evitar que la mano de obra barata se convirtiera en ventaja competitiva desleal.

La Reforma Laboral de 2019 constituyó la piedra angular de este proceso. Su énfasis estuvo en la democratización sindical, la creación de tribunales laborales independientes del poder ejecutivo y el fortalecimiento de los mecanismos de conciliación y mediación. Estos cambios buscaban superar décadas de simulación y corrupción en la justicia laboral, devolviendo a los trabajadores herramientas efectivas para hacer valer sus derechos.

A estas reformas se sumaron modificaciones posteriores en temas como el salario mínimo, las vacaciones, la jornada laboral y la formalización de sectores marginados. En conjunto, estas medidas han configurado un nuevo paradigma: un derecho laboral que ya no se limita a reproducir las viejas estructuras corporativas, sino que aspira a reconocer la diversidad de trabajadores en un mundo en transformación.

III. Objetivos y alcance de la obra

Este libro busca ofrecer al lector una mirada integral y crítica sobre los avances, límites y desafíos del nuevo derecho laboral en México. Los objetivos centrales son tres:

1. Explicar el contexto histórico y político que dio origen a las reformas estructurales recientes.
2. Analizar de manera detallada los beneficios tangibles de estas reformas en materia de derechos, bienestar y equidad.

3. Reflexionar sobre los retos y perspectivas futuras, en un escenario marcado por la digitalización, la inteligencia artificial y la emergencia de nuevas formas de empleo.

Para ello, el libro se organiza en siete capítulos interrelacionados. Cada uno combina el análisis jurídico con ejemplos concretos, datos empíricos y referencias comparadas a experiencias internacionales, a fin de ofrecer al lector tanto rigor académico como utilidad práctica.

IV. La transformación del derecho laboral: de la historia al presente

El primer capítulo explora los fundamentos del nuevo derecho laboral. Se parte de la premisa de que no se trata de una ruptura absoluta con el pasado, sino de una evolución que conecta con hitos históricos como la expropiación petrolera, la consolidación del Estado benefactor y las reformas neoliberales de finales del siglo xx. El análisis se centra en cómo las reformas estructurales de la última década buscan corregir distorsiones acumuladas y en qué medida logran articular un modelo laboral más justo y sostenible.

El segundo capítulo aborda las reformas con beneficios tangibles: la llamada “Ley Silla”, la reducción de la jornada laboral, el aumento al salario mínimo y la ampliación de vacaciones. Cada uno de estos cambios se examina no solo en su dimensión jurídica, sino también en sus impactos sociales y económicos, ilustrando cómo contribuyen al bienestar de los trabajadores y a la productividad del país.

El tercer capítulo se enfoca en los grupos históricamente marginados: los repartidores de plataformas digitales, las empleadas domésticas y otros trabajadores que habían permanecido invisibilizados. La formalización de sus derechos representa uno de los avances más significativos y, al mismo tiempo, uno de los mayores desafíos de implementación.

En el cuarto capítulo se analiza el impacto de las nuevas modalidades laborales y de la tecnología en los derechos laborales. El auge de los *freelancers*, la economía de plataformas y la incorporación de la inteligencia artificial abren un debate crucial sobre cómo garantizar seguridad social y condiciones justas en entornos flexibles y altamente competitivos.

El quinto capítulo propone una mirada prospectiva. ¿Qué retos enfrenta México para consolidar un nuevo paradigma laboral? ¿Cómo integrar de manera efectiva a los sectores emergentes? ¿Qué reformas adicionales son necesarias para asegurar que el derecho laboral cumpla su misión histórica de justicia y equidad en el siglo xxi?

En el capítulo sexto se aterriza la idea de bienestar integral como estrategia organizacional y no como adorno: se explica con claridad qué es y qué no es, el salario emocional y cómo se traduce en prácticas verificables; se define la res-

ponsabilidad en el descanso (desconexión operativa y límites a la vigilancia); y se ofrecen guías prácticas para implementar NOM-035 (riesgos psicosociales) y NOM-036 (ergonomía y manejo de cargas) sin dramatismos, pero con método. El capítulo avanza hacia cultura y desarrollo organizacional, liderazgo conversacional y *coaching* ontológico, y cierra con instrumentos, casos y un plan maestro de bienestar para pasar de la intención al hábito.

El séptimo capítulo abre la mirada prospectiva: identifica retos y oportunidades para consolidar un paradigma laboral que funcione en la economía digital, cierre brechas en la informalidad, fortalezca la representación colectiva en mercados fragmentados y asuma el *nearshoring* y las cadenas globales con un federalismo laboral eficaz. Se delinean agendas concretas para sectores emergentes (plataformas, logística de última milla, economía del cuidado, teletrabajo transnacional) y para la gestión algorítmica con debida supervisión humana. El capítulo propone además un conjunto de políticas de mejora continua, observatorio nacional, justicia laboral digital, innovación en protección social, cláusulas laborales en compras públicas y concluye con “productividad con dignidad” como política de Estado, incluyendo una ventana de oportunidad para la reforma de 40 horas.

La historia del derecho laboral en México puede leerse como un espejo de la historia nacional: un país que ha oscilado entre el autoritarismo y la democratización, entre la dependencia externa y la búsqueda de soberanía, entre la precarización y la justicia social. Hoy, con las reformas estructurales recientes, México tiene la oportunidad de consolidar un nuevo pacto laboral que combine competitividad económica con dignidad humana.

Este libro, al explorar de manera crítica y documentada ese proceso, se convierte en una herramienta valiosa tanto para académicos como para estudiantes, legisladores, líderes sindicales, empresarios y, en general, para todos aquellos interesados en comprender y participar en la construcción de un mundo laboral más justo.

La reflexión que aquí se ofrece no busca cerrar debates, sino abrirlos. El nuevo derecho laboral en México está en construcción y su éxito dependerá de la capacidad de la sociedad para vigilar, participar y proponer. En este sentido, la obra invita al lector no solo a comprender el pasado y el presente, sino también a imaginar y trabajar por un futuro en el que el trabajo sea verdaderamente un derecho y no un privilegio.

CAPÍTULO PRIMERO**La historia del derecho laboral en México**

En el presente capítulo se realizará un análisis exhaustivo del desarrollo histórico del derecho laboral en México, desde los antecedentes de la Revolución mexicana hasta las reformas laborales contemporáneas y su influencia en la promoción de una cultura de paz en la sociedad.

Iniciando con los antecedentes de la Revolución mexicana, el capítulo examina las condiciones laborales previas a este evento histórico, marcadas por extremas desigualdades y explotación. Se detalla cómo la opresión y la falta de derechos laborales básicos generaron un ambiente de descontento y agitación social, sembrando las semillas para la revolución y el cambio. Este contexto ilustra la conexión directa entre las injusticias laborales y el impulso hacia cambios sociales y políticos radicales.

El análisis se adentra luego en las transformaciones significativas que se produjeron en el ámbito del derecho laboral tras la Revolución mexicana. Se destaca cómo este periodo fue un punto de inflexión crucial que llevó a la instauración de derechos laborales fundamentales, marcando el comienzo de una nueva era en la protección y el bienestar de los trabajadores mexicanos. Se abordan aspectos como la implementación de jornadas laborales más justas, el establecimiento de salarios mínimos y el reconocimiento del derecho a la sindicalización

y la negociación colectiva, demostrando cómo estos cambios representaron avances significativos en la búsqueda de la justicia laboral.

Posteriormente, el capítulo se centra en las reformas laborales de los últimos 15 años, resaltando el proceso de modernización y adaptación del derecho laboral a los desafíos contemporáneos. Se analiza cómo estas reformas han abordado cuestiones cruciales como la seguridad en el trabajo, la igualdad de género y la protección contra la discriminación laboral. Esta sección demuestra que estas actualizaciones han sido esenciales para mejorar las condiciones laborales en México y para responder a las necesidades cambiantes de una sociedad en evolución.

Por último, se discute la relevancia de la cultura de la paz en el contexto de estas transformaciones laborales. Se explora cómo la promoción de valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia y fomentan el diálogo y la cooperación en el ámbito laboral no solo ha mejorado las relaciones entre empleados y empleadores, sino que también ha contribuido de manera significativa a la construcción de una sociedad más justa y equitativa. Este análisis subraya que la adopción de una cultura de paz en las relaciones laborales es esencial para avanzar hacia la justicia social y la armonía en el tejido social más amplio.

El impacto de la Revolución mexicana en el sistema laboral fue uno de los cambios más significativos en la historia social y económica del país. A principios del siglo xx, México estaba marcado por profundas desigualdades sociales y laborales, con trabajadores enfrentándose a condiciones de explotación, largas jornadas laborales y salarios bajos. La Revolución mexicana (1910-1920) impulsó cambios significativos que transformaron el panorama laboral del país, llevando a la creación de nuevas leyes y derechos para los trabajadores.

Antes de la Revolución, la estructura económica de México estaba dominada por grandes haciendas y empresas extranjeras. Los trabajadores agrícolas y mineros eran sometidos a condiciones de explotación extrema. Según el historiador ALAN KNIGHT, “los peones agrícolas vivían bajo un régimen de semi-esclavitud en las haciendas, sin derechos ni protecciones laborales”¹.

Además, las empresas extranjeras, particularmente en la minería y el petróleo, ofrecían pocas protecciones a sus trabajadores mexicanos, quienes recibían salarios más bajos que sus contrapartes extranjeras y carecían de derechos laborales básicos.

Una de las principales demandas de los revolucionarios fue la mejora de las condiciones laborales. El Plan de Ayala, redactado por EMILIANO ZAPATA en 1911, no solo pedía la redistribución de tierras, sino también mejores condiciones de vida para los campesinos y trabajadores. Durante el desarrollo de la Revolución, la Constitución de 1917, la primera en la historia en incluir derechos sociales, consagró cambios fundamentales en el ámbito laboral.

El artículo 123 de la Constitución de 1917 fue un parteaguas en la historia laboral mexicana. Este artículo garantizó a los trabajadores una jornada laboral máxima de ocho horas, el derecho a un salario mínimo, el derecho a huelga y la creación de comisiones mixtas para resolver conflictos entre patrones y empleados. Según el especialista en derecho laboral, NÉSTOR DE BUEN LOZANO, “el artículo 123 fue una de las contribuciones más avanzadas de la Revolución y colocó a México a la vanguardia de la legislación laboral mundial”².

Además de los derechos para los trabajadores en general, se establecieron protecciones específicas para las mujeres y los niños, limitando su participación en trabajos peligrosos y garantizando licencias de maternidad pagadas.

La Revolución mexicana también impulsó la creación de sindicatos, que comenzaron a organizarse y luchar por mejores condiciones laborales. La Confederación Regional Obrera Mexicana –CROM–, fundada en 1918, jugó un papel clave en la representación de los intereses de los trabajadores. A lo largo de las décadas siguientes, sindicatos como la Confederación de Trabajadores de México –CTM– también surgieron como actores importantes en la vida política y económica del país.

I. ANTECEDENTES A LA REVOLUCIÓN MEXICANA

La historia de México a principios del siglo xx se encontraba en una encrucijada crítica. El país, bajo el régimen porfirista, experimentó un periodo de modernización y crecimiento económico, pero este progreso vino acompañado de un costo social considerable. El gobierno de PORFIRIO DÍAZ, marcado por más de tres décadas de autoritarismo,

generó un clima de desigualdad profunda y descontento latente. Como lo describe ENRIQUE KRAUZE³, el porfiriato se caracterizó por una concentración del poder económico y político, una desproporción en la distribución de la tierra y una explotación laboral rampante, todo lo cual sembró las semillas del descontento que eventualmente desencadenaría la Revolución mexicana de 1910.

La situación de los campesinos y trabajadores en esta era es particularmente significativa. La gran mayoría de la población rural vivía en condiciones de pobreza extrema y servidumbre, con escasos derechos y sin acceso a la tierra. La estructura agraria del país estaba dominada por los latifundios, que controlaban vastas extensiones de tierra, mientras que los campesinos enfrentaban una lucha constante por la supervivencia. Esta polarización no solo exacerbaba la desigualdad económica, sino que también alimentaba un sentimiento de injusticia y opresión. En paralelo, el auge de la industria, impulsado por políticas favorables a la inversión extranjera, se traducían en condiciones laborales precarias en las ciudades, con jornadas extenuantes y salarios míseros.

A pesar de que la Constitución de 1857 había establecido derechos laborales fundamentales, estos no se traducían en una realidad tangible para la mayoría de los trabajadores mexicanos. La Ley de Accidentes Laborales de 1906 en Nuevo León fue un esfuerzo inicial por reconocer y proteger los derechos de los trabajadores, aunque su alcance era limitado. Esta ley, aunque representaba un avance, era insuficiente para abordar las desigualdades sistémicas y la explotación laboral que caracterizaban el periodo porfirista.

II. DERECHO LABORAL POSREVOLUCIÓN

Tras la conclusión de la Revolución y la instauración de la Constitución de 1917, México experimentó una transformación legislativa profunda, especialmente en el ámbito del derecho laboral. Esta nueva legislación, que emergió como respuesta a las demandas sociales y laborales expresadas con vehemencia durante la Revolución, significó un cambio paradigmático respecto a la normativa laboral preexisten-

te. Manteniendo la esencia de los derechos laborales esbozados en los artículos 4.º y 5.º de la Constitución de 1857, la Constitución de 1917 fue más allá, integrando una serie de disposiciones innovadoras y progresistas en su artículo 123⁴.

Este artículo no solo reafirmó derechos laborales fundamentales, sino que introdujo conceptos revolucionarios en la época, tales como la jornada laboral de ocho horas, la prohibición del trabajo peligroso para menores, el descanso semanal, el período de descanso postparto, el establecimiento de un salario mínimo, la igualdad salarial y la inembargabilidad del salario. Estas disposiciones denotaron un compromiso firme con la protección y el avance de los derechos de los trabajadores en el país.

Uno de los logros más significativos de la Constitución de 1917 fue su enfoque en la protección de los menores en el ámbito laboral. La legislación estableció límites claros en la jornada laboral para los jóvenes y prohibió el trabajo contractual para niños menores de 12 años, reflejando una comprensión emergente y una preocupación por el bienestar de los menores en el entorno laboral. Esta medida fue un claro indicativo de un cambio en la conciencia social y legal, enfatizando los derechos y la protección de los grupos vulnerables en el contexto laboral.

En la promulgación de la Ley Federal del Trabajo en 1931, México dio un paso significativo en la implementación efectiva y la institucionalización de los principios laborales estipulados en la Constitución de 1917. Esta ley no solo consolidó las disposiciones constitucionales, sino que también introdujo las Juntas de Conciliación y Arbitraje, configurando así un mecanismo esencial y estructurado para la resolución de disputas laborales.

La dinámica de la sociedad y del mercado laboral mexicano ha requerido ajustes legislativos continuos para responder a sus necesidades cambiantes. La reforma de la Ley Federal del Trabajo en 1970 y su modificación en 2012, son ejemplos de cómo el marco legal laboral ha sido adaptado para abordar nuevas realidades y desafíos. La reforma de 2012, en particular, se alineó con las exigencias del trabajo en el siglo XXI, introduciendo cambios que reflejan las nuevas modalidades laborales y las condiciones del mercado globalizado.

A pesar de los avances significativos, el derecho laboral en México continúa enfrentando desafíos notables, especialmente en relación con la globalización, la economía informal y las nuevas formas de trabajo que surgen con la revolución tecnológica. Estos desafíos requieren una legislación laboral que sea dinámica, adaptable y capaz de proteger de forma eficaz los derechos de los trabajadores en un entorno laboral en constante evolución.

El derecho laboral en México posrevolución es uno de los legados más importantes del conflicto armado que se desarrolló entre 1910 y 1920. La Revolución mexicana no solo transformó el panorama político y social del país, sino que también estableció las bases para la protección de los derechos de los trabajadores a través de la Constitución de 1917 y, luego, a través de leyes laborales que fueron ampliándose en las décadas subsiguientes.

El artículo 123 de la Constitución de 1917 es una de las aportaciones más significativas de la Revolución mexicana al derecho laboral. Este artículo sentó las bases para una serie de derechos que, hasta entonces, eran inexistentes en México. Entre los principales avances se incluyen la jornada laboral de ocho horas, el derecho a la huelga, el salario mínimo, la protección a mujeres y niños y la indemnización por despido injustificado. De acuerdo con el historiador JOHN WOMACK, “la Constitución de 1917 fue un documento radical para su época, que incluía derechos sociales progresistas, poniendo a México a la vanguardia de la legislación laboral mundial”⁵.

Este artículo reconoció por primera vez el derecho de los trabajadores a organizarse y participar en sindicatos, una práctica que hasta entonces había sido reprimida. Así, México se convirtió en uno de los primeros países en Latinoamérica en reconocer formalmente los derechos laborales en su constitución, consolidando el rol del Estado como garante del bienestar de los trabajadores.

Tras la promulgación de la Constitución de 1917, surgió la necesidad de desarrollar un cuerpo legislativo que reglamentara los derechos laborales. En este contexto, la Ley Federal del Trabajo de 1931 fue un instrumento clave en la consolidación de los derechos de los trabajadores en México. Esta ley recogió las disposiciones del artículo 123 y las desarrolló de manera más amplia. Según el abogado labora-

lista NÉSTOR DE BUEN LOZANO, “la Ley Federal del Trabajo de 1931 fue un avance crucial en la consolidación del derecho laboral mexicano, estructurando formalmente los derechos y obligaciones tanto de empleadores como de empleados”⁶.

La ley estableció también procedimientos judiciales para resolver conflictos laborales a través de las Juntas de Conciliación y Arbitraje, creando un marco legal que permitió a los trabajadores llevar sus demandas ante instancias judiciales. Además, la Ley de 1931 reconoció el derecho a la seguridad social y a la estabilidad en el empleo.

En las décadas posteriores a la Revolución, el movimiento sindical creció en poder e influencia. La fundación de la Confederación de Trabajadores de México –CTM– en 1936 bajo el liderazgo de VICENTE LOMBARDO TOLEDANO⁷, consolidó a los sindicatos como actores clave en la política y la economía mexicanas. Según el sociólogo ALAN KNIGHT, “el sindicalismo mexicano fue tanto un reflejo de las demandas revolucionarias como una respuesta a la necesidad de un nuevo pacto social que integrara a los trabajadores en la estructura del Estado”⁸.

El corporativismo fue uno de los rasgos distintivos del sistema laboral mexicano en esta etapa. Durante los gobiernos de LÁZARO CÁRDENAS⁹ y sus sucesores, los sindicatos, particularmente la CTM, jugaron un papel fundamental en la relación entre el Estado y los trabajadores, llegando a convertirse en aliados estratégicos del gobierno.

En 1970, se llevó a cabo una importante reforma a la Ley Federal del Trabajo que amplió las protecciones para los trabajadores y profundizó en temas como la seguridad social, el pago de indemnizaciones y la protección a la maternidad. Esta reforma respondió a las crecientes demandas de los trabajadores y buscó adaptar la ley a las realidades del mercado laboral en la segunda mitad del siglo xx.

La reforma de 1970 incluyó importantes cambios en cuanto a la protección de los derechos de los trabajadores en los casos de despido injustificado. Según DE BUEN LOZANO, “esta reforma fortaleció la estabilidad laboral en México, haciendo más difícil para los empleadores

6 DE BUEN LOZANO. *Derecho del trabajo*, cit.

7 Teziutlán, Puebla, 16 de julio de 1894 - Ciudad de México, 16 de noviembre de 1968.

8 KNIGHT. *La Revolución mexicana*, cit.

9 Jiquilpan, Michoacán, 21 de mayo de 1895 - Ciudad de México, 19 de octubre de 1970; Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, del 1.º de diciembre de 1934 al 30 de noviembre de 1940.

despedir sin justificación a sus empleados y aumentando las indemnizaciones en caso de despido”¹⁰.

A pesar de los avances logrados en las décadas posteriores a la Revolución, el sistema laboral mexicano ha enfrentado importantes desafíos en el contexto de la globalización y las reformas neoliberales que comenzaron en la década de 1980. La entrada de México en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte –TLCAN– en 1994 trajo consigo una presión para flexibilizar el mercado laboral, lo que resultó en una precarización de las condiciones de trabajo para muchos trabajadores, particularmente en la industria maquiladora.

En los últimos años, las reformas laborales han buscado modernizar el sistema, aunque no sin controversias. En 2012, se aprobó una nueva reforma laboral que facilitó la contratación temporal y por hora, lo que fue criticado por algunos sectores como una flexibilización que podría afectar los derechos laborales conquistados. Según el economista GERARDO ESQUIVEL, “estas reformas reflejan un intento de equilibrar la necesidad de modernizar el mercado laboral con la protección de los derechos de los trabajadores, aunque su implementación ha sido motivo de controversia”¹¹.

III. MODERNIZACIÓN DEL DERECHO LABORAL, REFORMAS DE IMPACTO DE LOS ÚLTIMOS 15 AÑOS

Durante la última década, México ha experimentado una profunda transformación en su sistema de justicia laboral, marcando el inicio de un proceso de modernización extenso y significativo en el derecho laboral. Este proceso de cambio se inició con una reestructuración radical del sistema de resolución de conflictos laborales, transitando desde las tradicionales Juntas de Conciliación y Arbitraje hacia la implementación de tribunales laborales especializados. Esta transición no ha sido meramente una reforma administrativa, sino un cambio paradigmático en la concepción y administración de la justicia laboral en México.

El derecho laboral en México posrevolución es uno de los legados más importantes del conflicto armado que se desarrolló entre 1910 y

10 DE BUEN LOZANO. *Derecho del trabajo*, cit., p. 165.

11 GERARDO ESQUIVEL HERNÁNDEZ. *Desigualdad extrema en México: Concentración del poder económico y político*, México, D. F., OXFAM, 2015.

1920. La Revolución mexicana no solo transformó el panorama político y social del país, sino que también estableció las bases para la protección de los derechos de los trabajadores a través de la Constitución de 1917 y, más adelante, a través de leyes laborales que fueron ampliándose en las décadas subsiguientes.

El artículo 123 de la Constitución de 1917 es una de las aportaciones más significativas de la Revolución mexicana al derecho laboral. Este artículo sentó las bases para una serie de derechos que, hasta entonces, eran inexistentes en México. Entre los principales avances se incluyen la jornada laboral de ocho horas, el derecho a la huelga, el salario mínimo, la protección a mujeres y niños y la indemnización por despido injustificado. De acuerdo con el historiador JOHN WOMACK, “la Constitución de 1917 fue un documento radical para su época, que incluía derechos sociales progresistas, poniendo a México a la vanguardia de la legislación laboral mundial”¹².

Este artículo reconoció por primera vez el derecho de los trabajadores a organizarse y participar en sindicatos, una práctica que hasta entonces había sido reprimida. Así, México se convirtió en uno de los primeros países en Latinoamérica en reconocer formalmente los derechos laborales en su constitución, consolidando el rol del Estado como garante del bienestar de los trabajadores.

Tras la promulgación de la Constitución de 1917, surgió la necesidad de desarrollar un cuerpo legislativo que reglamentara los derechos laborales. En este contexto, la Ley Federal del Trabajo de 1931 fue un instrumento clave en la consolidación de los derechos de los trabajadores en México. Esta ley recogió las disposiciones del artículo 123 y las desarrolló de manera más amplia. Según el abogado laboralista NÉSTOR DE BUEN LOZANO, “la Ley Federal del Trabajo de 1931 fue un avance crucial en la consolidación del derecho laboral mexicano, estructurando formalmente los derechos y obligaciones tanto de empleadores como de empleados”¹³.

La ley estableció también procedimientos judiciales para resolver conflictos laborales a través de las Juntas de Conciliación y Arbitraje, creando un marco legal que permitió a los trabajadores llevar sus demandas ante instancias judiciales. Además, la Ley de 1931 reconoció el derecho a la seguridad social y a la estabilidad en el empleo.

12 WOMACK. *Zapata and the Mexican revolution*, cit., p. 203.

13 DE BUEN LOZANO. *Derecho del trabajo*, cit.

En 1970, se llevó a cabo una importante reforma a la Ley Federal del Trabajo, que amplió las protecciones para los trabajadores y profundizó en temas como la seguridad social, el pago de indemnizaciones y la protección a la maternidad. Esta reforma respondió a las crecientes demandas de los trabajadores y buscó adaptar la ley a las realidades del mercado laboral en la segunda mitad del siglo xx.

El derecho laboral en México, desde la Revolución, ha sido un proceso en constante evolución, en el que se ha buscado mejorar las condiciones de los trabajadores y garantizarles mayores derechos y protecciones. La Constitución de 1917 y la Ley Federal del Trabajo de 1931 fueron puntos de inflexión clave que permitieron el desarrollo de un sistema laboral más justo y equitativo. Sin embargo, los desafíos que trajo la globalización y las recientes reformas han generado debates sobre el futuro de los derechos laborales en el país.

Una de las reformas más significativas en el periodo reciente fue la Reforma Laboral de 2012, que modificó más de 300 artículos de la Ley Federal del Trabajo. Esta reforma fue impulsada bajo el mandato del expresidente FELIPE CALDERÓN¹⁴ y promulgada por su sucesor, ENRIQUE PEÑA NIETO¹⁵. Uno de los objetivos principales de esta reforma era facilitar la contratación de trabajadores y mejorar la flexibilidad del mercado laboral, permitiendo la contratación por hora y el trabajo temporal. Según el abogado laboralista NÉSTOR DE BUEN LOZANO, “la Reforma Laboral de 2012 fue diseñada para atraer inversión extranjera y aumentar la competitividad, pero muchos críticos argumentan que afectó la estabilidad laboral y precarizó el empleo”¹⁶.

Esta reforma introdujo cambios importantes, como la creación de contratos a prueba, la subcontratación (*outsourcing*) y nuevas modalidades de contratación, tales como contratos de capacitación inicial y periodos de prueba de hasta 180 días. Aunque estos cambios ofrecieron flexibilidad para las empresas, también generaron preocupaciones sobre la disminución de la seguridad laboral y la posibilidad de abusos por parte de los empleadores. Según ESQUIVEL, “si bien la reforma ha generado mayor dinamismo en ciertos sectores de la economía, tam-

14 Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, del 1.º de diciembre de 2006 al 30 de noviembre de 2012.

15 Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, del 1.º de diciembre de 2012 al 30 de noviembre de 2018.

16 DE BUEN LOZANO. *Derecho del trabajo*, cit.

bién ha conducido a una mayor precarización del empleo, afectando principalmente a los jóvenes y a los trabajadores menos calificados”¹⁷.

En 2019, se promulgó otra reforma laboral bajo el gobierno del presidente ANDRÉS MANUEL LÓPEZ OBRADOR¹⁸, con un enfoque diferente al de la reforma de 2012. Esta reforma fue impulsada por compromisos internacionales, particularmente en el contexto de la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte –TLCAN–, que se convirtió en el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá –T-MEC–. Uno de los compromisos clave del T-MEC era mejorar las condiciones laborales y garantizar la libertad sindical en México.

La Reforma Laboral de 2019 introdujo cambios profundos en el sistema sindical y en los procesos de negociación colectiva. Entre los aspectos más destacados, está la obligación de que los sindicatos celebren elecciones internas mediante voto secreto y que los contratos colectivos sean ratificados por los trabajadores. Además, se crearon tribunales laborales independientes que reemplazaron a las Juntas de Conciliación y Arbitraje, las cuales habían sido criticadas por su ineficiencia y corrupción. La Reforma Laboral de 2019 representa un esfuerzo por democratizar los sindicatos en México, un paso necesario para modernizar las relaciones laborales en el país.

Este enfoque en la democracia sindical fue considerado un avance importante en la lucha contra los “sindicatos charros”, que durante años habían mantenido vínculos cercanos con los gobiernos y empresarios, pero que a menudo no defendían adecuadamente los derechos de los trabajadores. Con esta reforma, se buscó fortalecer la representación genuina de los intereses de los trabajadores y promover una mayor transparencia en las negociaciones colectivas.

Uno de los aspectos más controversiales del derecho laboral mexicano en los últimos años ha sido la práctica de la subcontratación (*outsourcing*). Aunque la reforma de 2012 permitía este modelo, en la práctica generó muchos abusos, donde las empresas evitaban cumplir con las obligaciones laborales y fiscales mediante la subcontratación de trabajadores a empresas que no respetaban las leyes laborales. Para abordar estos problemas, en 2021 se aprobó una reforma a la subcontratación, que limitó severamente esta práctica.

17 ESQUIVEL HERNÁNDEZ. *Desigualdad extrema en México: Concentración del poder económico y político*, cit., p. 98.

18 Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, del 1.º de diciembre de 2018 al 30 de septiembre de 2024.

La reforma de 2021 prohíbe la subcontratación de personal, excepto en casos de servicios especializados que no formen parte del giro principal de la empresa. Además, las empresas que contraten servicios especializados deben estar registradas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Según la Secretaría de Hacienda, esta reforma busca eliminar las malas prácticas en la subcontratación, garantizar que los trabajadores reciban todas sus prestaciones legales y aumentar la recaudación fiscal. La reforma ha sido vista como un avance importante en la protección de los derechos de los trabajadores, aunque algunos sectores empresariales han expresado preocupación por el impacto que tendrá en los costos operativos.

Las reformas laborales de los últimos 15 años han tenido un impacto mixto en los derechos de los trabajadores en México. Por un lado, la reforma de 2012 introdujo mayor flexibilidad en el mercado laboral, lo que ha sido beneficioso para algunas empresas, pero ha llevado a un aumento en la precariedad del empleo y la subcontratación. Por otro lado, las reformas de 2019 y 2021 han buscado corregir estos problemas mediante la democratización de los sindicatos y la limitación de la subcontratación abusiva.

Si bien las reformas recientes han sido pasos importantes hacia la modernización del sistema laboral, todavía quedan desafíos importantes, como la informalidad laboral y la necesidad de crear más empleos de calidad. A medida que México continúa ajustando su marco legal laboral, es fundamental equilibrar las necesidades de flexibilidad del mercado laboral con la protección de los derechos de los trabajadores.

La creación de tribunales laborales especializados representa un avance crucial en la agilización y transparencia de los procesos judiciales en materia laboral. Esta medida ha sido fundamental para superar los retos históricos asociados con las Juntas de Conciliación y Arbitraje, tales como la lentitud procesal, la falta de especialización en los casos laborales y la percepción de parcialidad. Los nuevos tribunales laborales, dotados de mayor autonomía y enfocados específicamente en la resolución de disputas laborales, han sido diseñados para ofrecer procedimientos más rápidos, eficientes y transparentes. Esto ha permitido no solo una resolución más expedita de los conflictos, sino también una mayor confianza en el sistema de justicia laboral por parte de los trabajadores y empleadores.

La transición a estos tribunales laborales ha tenido un impacto significativo en la eficiencia y equidad en la resolución de conflictos laborales. Al contar con jueces especializados y procedimientos más ágiles,

se ha logrado reducir los tiempos de espera y mejorar la calidad de las decisiones judiciales. Esta mejora en la eficiencia procesal no solo beneficia a las partes involucradas en disputas laborales, sino que también contribuye a una mejor dinámica en las relaciones laborales en general. La equidad en la resolución de estos conflictos es crucial, ya que refuerza la percepción de justicia y legitimidad en el sistema laboral.

Este cambio estructural en el sistema de justicia laboral, es reflejo de una evolución hacia la justicia social en el ámbito laboral. Al priorizar la agilidad, transparencia y especialización, México se encamina hacia un modelo de justicia laboral que no solo resuelve disputas de manera eficiente, sino que también promueve la equidad y el respeto a los derechos laborales. Esta transformación es parte de un esfuerzo más amplio por construir un entorno laboral más justo y equitativo, en línea con los principios de inclusión y justicia social que han guiado las reformas laborales recientes en el país.

A. Nuevo sistema de justicia laboral

La modernización del sistema de justicia laboral en México, particularmente en la última década y media, ha sido un proceso de transformación significativo, enfocado en incrementar la agilidad y transparencia en la resolución de conflictos laborales. Este proceso comenzó con un decreto publicado el 24 de febrero de 2017 que reformó diversas disposiciones de los artículos 107 y 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de justicia laboral.

Luego, el 3 de octubre de 2022, entró en vigor la tercera y última etapa de esta reforma, marcando el inicio de operaciones de los centros de conciliación local y federales, así como de los tribunales laborales federales en varias entidades federativas de México.

La reforma del sistema de justicia laboral en México ha tenido como eje principal la agilización y mayor transparencia de los procesos judiciales en materia laboral. Este cambio significativo se ha enfocado en la sustitución de las tradicionales Juntas de Conciliación y Arbitraje por tribunales laborales especializados, un cambio estructural que busca ofrecer mayor eficiencia y equidad en la resolución de conflictos laborales. Este paso hacia la modernización ha implicado no solo una mejora en la rapidez y claridad de los procesos judiciales, sino también una mayor confianza en el sistema de justicia laboral por parte de los trabajadores y empleadores.

Los nuevos tribunales laborales especializados están diseñados para ofrecer un enfoque más jurídico y menos burocrático en la resolución de conflictos laborales. A diferencia de las Juntas de Conciliación y Arbitraje, estos tribunales cuentan con jueces especializados en derecho laboral, lo que garantiza un conocimiento más profundo y técnico de las leyes laborales y una mayor imparcialidad en la toma de decisiones. La especialización de estos tribunales es fundamental para una interpretación y aplicación más justa y balanceada de la ley laboral.

La implementación de este nuevo sistema de justicia laboral en México es un reflejo de un compromiso más amplio con la justicia social en el ámbito laboral. Al priorizar la agilidad, transparencia y especialización, el sistema judicial laboral mexicano se encamina hacia un modelo que no solo resuelve disputas de manera eficiente, sino que también promueve la equidad y el respeto a los derechos laborales. Esta transformación forma parte de un esfuerzo más general por construir un entorno laboral más justo y equitativo, en línea con los principios de inclusión y justicia social.

B. Democracia sindical y representación efectiva: Renovación en las estructuras sindicales

La reforma en la democracia sindical en México, promulgada el 1.º de mayo de 2019, marca un hito en la modernización del derecho laboral del país. Esta reforma fue publicada por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social en el Diario Oficial de la Federación y reformó, adicionó y derogó diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo. La reforma es considerada avanzada y revolucionaria a nivel internacional, alineándose con los requisitos del Anexo 23-A del capítulo laboral del USMCA (Acuerdo entre Estados Unidos, México y Canadá). Se destaca por consolidar la igualdad de género, la democracia laboral y varios derechos de los trabajadores.

La reforma en la democracia sindical se centra en garantizar elecciones libres y democráticas dentro de los sindicatos. Esta medida revolucionaria busca asegurar una representación efectiva y transparente de los trabajadores, cambiando de manera significativa la dinámica previa donde, en muchos casos, las elecciones sindicales carecían de estas características. La democratización sindical es crucial para que los intereses y derechos de los trabajadores sean genuinamente defendidos y promovidos.

Con esta reforma, se instaura un sistema más justo y abierto en la elección de representantes sindicales. Los trabajadores obtienen una mayor voz y participación en la gestión y dirección de sus sindicatos, lo que conduce a una representación más auténtica y alineada con sus necesidades y expectativas. Esto es fundamental para fortalecer la función de los sindicatos como defensores de los derechos laborales y negociadores de condiciones de trabajo justas.

Al promover elecciones libres y transparentes en los sindicatos, esta reforma es un paso vital hacia la consolidación de una cultura laboral basada en el respeto, la equidad y la inclusión. Una estructura sindical más democrática y transparente no solo beneficia a los miembros del sindicato, sino que también contribuye a la creación de un entorno laboral más justo y equitativo.

Esta reforma tiene el potencial de alterar significativamente la dinámica laboral en México, promoviendo un diálogo más equilibrado y constructivo entre trabajadores y empleadores. La negociación colectiva se convierte en un proceso más inclusivo y representativo, potencialmente resultando en acuerdos laborales más equitativos y beneficiosos para ambas partes.

C. Derecho a los derechos laborales de las trabajadoras del hogar

El 2 de julio de 2019, se publicó una reforma trascendental en el derecho laboral mexicano enfocada en el reconocimiento y fortalecimiento de los derechos de las trabajadoras del hogar. Esta reforma, que modificó la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Seguro Social, ha sido un avance significativo en la lucha contra la marginación histórica de este sector, muchas veces invisibilizado en el ámbito laboral.

La reforma define claramente a las trabajadoras del hogar como aquellas que realizan actividades remuneradas relacionadas con el cuidado, aseo, asistencia o cualquier otra actividad inherente al hogar que no genere un beneficio económico directo para el empleador. Además, se establecen tres modalidades de trabajo para este sector: aquellos que residen en el domicilio del empleador, aquellos que no residen y aquellos que trabajan para varios empleadores. Para los que residen en el domicilio del empleador, se garantizan derechos adicionales como descanso nocturno, jornada diurna máxima de ocho horas y condiciones de habitación adecuadas.

La reforma también aborda la protección de adolescentes en el trabajo del hogar, prohibiendo la contratación de menores de 15 años

y estableciendo condiciones específicas para la contratación de adolescentes entre 15 y 18 años, incluyendo la limitación de la jornada laboral y la obligación de que continúen su educación secundaria.

Otro aspecto relevante es la formalización del trabajo del hogar mediante contratos escritos, la prohibición de discriminación y tratos que vulneren la dignidad, así como la protección especial para trabajadoras embarazadas. Se establece la obligación de los empleadores de proporcionar alimentos de calidad y cantidad similar a los que ellos consumen y se permite el pago del salario mediante transferencia bancaria o cualquier otro medio legal, con el consentimiento del trabajador.

Las trabajadoras del hogar también tienen derecho a diversas prestaciones como vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, descanso semanal y días festivos con goce de salario, así como el acceso obligatorio a la seguridad social. Se considera despido injustificado aquel que se dé por motivos de violencia de género o discriminación en el trabajo.

Además, la reforma establece que tanto trabajadores como empleadores pueden dar por terminada la relación laboral, siempre que se avise con ocho días de anticipación. También se incluye a las trabajadoras del hogar en el régimen obligatorio de seguridad social del IMSS, cuya implementación formal se esperaba concluir a más tardar el 31 de marzo de 2021.

Esta reforma representa un cambio sustancial en la legislación laboral mexicana, dirigido a mejorar la calidad de vida de las trabajadoras del hogar y a promover la equidad de género en el ámbito laboral. Estos cambios no solo reconocen la importancia y la dignidad del trabajo del hogar, sino que también contribuyen a la construcción de un entorno laboral más justo e inclusivo en México.

D. Licencias laborales en casos de enfermedad grave

La implementación de licencias laborales para condiciones de salud graves, como el cáncer, en la reforma laboral mexicana representa un avance significativo en la sensibilidad y comprensión hacia las necesidades de salud de los trabajadores. Esta medida, potencialmente enmarcada dentro de las reformas laborales de 2019, enfatiza la importancia de preservar la estabilidad laboral y los beneficios de los empleados en circunstancias de enfermedad.

Esta reforma demuestra un enfoque más humanista en las relaciones laborales, reconociendo que la salud y el bienestar de los trabajadores son fundamentales para su desempeño y satisfacción laboral.

Al permitir licencias laborales en casos de enfermedades graves, el derecho laboral mexicano avanza hacia un modelo que equilibra las necesidades de productividad con el cuidado y la protección de la salud de los empleados.

La posibilidad de acceder a licencias laborales en situaciones de enfermedad grave asegura que los trabajadores no tengan que elegir entre su salud y su empleo. Esta disposición garantiza que, en momentos de vulnerabilidad, los empleados puedan enfocarse en su recuperación sin el temor de perder su trabajo o los beneficios asociados.

Además de brindar seguridad a los trabajadores, esta medida tiene un impacto positivo en el ambiente laboral en general. Al promover el cuidado de la salud de los empleados, las empresas pueden mejorar la moral y la lealtad de su fuerza laboral, al tiempo que se reduce la rotación y se fomenta un entorno de trabajo más comprensivo y solidario¹⁹.

E. Regulación y protección en el teletrabajo

La reforma que regula el teletrabajo en México, efectiva desde el 12 de enero de 2021, representa un paso fundamental en la adaptación de la legislación laboral a las dinámicas emergentes del mundo laboral contemporáneo, especialmente en el contexto desafiante impuesto por la pandemia del COVID-19. Esta reforma, al modificar el artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo, establece un marco legal específico para el teletrabajo, aplicable a aquellas relaciones laborales que se desarrollen predominantemente fuera del establecimiento del empleador, marcando así una transición significativa hacia formas de trabajo más flexibles y digitalizadas.

Bajo esta reforma, es mandatorio que las condiciones del teletrabajo se establezcan a través de un convenio escrito, pactado por ambas partes, con un principio de reversibilidad, permitiendo la transición de vuelta a una modalidad presencial si se considera necesario. Entre las obligaciones impuestas a las empresas se incluye la provisión y mantenimiento del equipo necesario para el teletrabajo, como computadoras y mobiliario ergonómico, así como la responsabilidad de asumir los costos derivados de esta modalidad laboral, incluyendo los servicios de telecomunicación y la parte proporcional de electricidad.

Además, la reforma enfatiza la importancia de respetar el derecho a la desconexión de los trabajadores al término de la jornada laboral, abordando así un aspecto crítico del bienestar laboral en un entorno donde las fronteras entre el trabajo y la vida personal pueden volverse difusas. Este derecho a la desconexión es fundamental para garantizar que los trabajadores no estén sometidos a una presión constante fuera de sus horarios de trabajo, preservando así su salud mental y física.

La inclusión de los trabajadores remotos en el régimen obligatorio de seguridad social representa otro aspecto crucial de esta reforma, garantizando que estos trabajadores gocen de las mismas protecciones y beneficios que aquellos en modalidades laborales tradicionales. Este aspecto subraya la intención de la reforma de integrar plenamente el teletrabajo dentro del marco legal laboral de México, asegurando que los trabajadores a distancia no se encuentren en una posición desventajosa en términos de seguridad social y prestaciones laborales.

La reforma promueve el equilibrio en la relación laboral de los trabajadores a distancia, asegurando un trabajo digno y el respeto a la igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación y seguridad social. La observancia de una perspectiva de género que permita conciliar la vida personal y laboral es también un componente clave de esta reforma, abordando así uno de los retos más significativos del teletrabajo.

F. Restricción del outsourcing y protección de los derechos laborales

La reforma en la legislación mexicana sobre la restricción del *outsourcing*, que entró en vigor el 1.º de septiembre de 2021, constituye una respuesta directa a la precarización del trabajo y a la necesidad de proteger los derechos laborales en un mercado laboral en constante evolución. Esta medida, aprobada en abril de 2021, busca garantizar que los trabajadores reciban todos los beneficios y derechos laborales que les corresponden, combatiendo las prácticas laborales explotadoras y fortaleciendo la seguridad laboral.

La reforma reformó ocho leyes importantes, incluyendo la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social y el Código Fiscal de la Federación, centrándose principalmente en la ley laboral. La prohibición del *outsourcing* de personal impide que una persona física o moral proporcione o ponga a disposición trabajadores propios en beneficio de otra. Esta disposición es fundamental para evitar la sub-

contratación que resulta en condiciones laborales precarias y en la violación de los derechos de los trabajadores.

La reforma permite, sin embargo, la subcontratación de servicios u obras especializadas que no forman parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la empresa beneficiaria, siempre y cuando las empresas contratistas estén registradas en un padrón público a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social –STPS–. Esta medida busca equilibrar la necesidad de flexibilidad en las operaciones empresariales con la protección de los derechos de los trabajadores.

La reforma también introduce sanciones más severas para el *outsourcing* ilegal, incluyendo multas significativas y la prohibición de deducir impuestos en casos de incumplimiento, equiparando algunas de estas prácticas a defraudación fiscal. Estas sanciones refuerzan el enfoque de la reforma en la protección de los derechos laborales y en la promoción de prácticas empresariales éticas y responsables.

La restricción del *outsourcing* en México, implementada en septiembre de 2021, refleja un compromiso claro con la protección de los derechos laborales y la promoción de un ambiente laboral más justo y seguro. Esta reforma no solo busca combatir las prácticas laborales explotadoras, sino que también fortalece la seguridad laboral, haciendo un equilibrio entre la necesidad de flexibilidad en la gestión empresarial y la protección esencial de los trabajadores.

G. Establecimiento de un salario mínimo digno

El establecimiento de un salario mínimo digno en México, refleja un enfoque renovado hacia la reducción de la desigualdad y la pobreza en el país. Este incremento, que elevó el salario mínimo a 102,68 pesos diarios, representó un alza del 16% respecto al monto vigente en ese entonces, que era de 88,36 pesos diarios. Este aumento, anunciado por el gobierno federal en colaboración con representantes empresariales y de trabajadores, fue considerado un evento histórico y una nueva etapa en la política salarial de México.

El entonces presidente de México, ANDRÉS MANUEL LÓPEZ OBRADOR, destacó este incremento como un avance significativo en la política salarial del país, marcando por primera vez en muchos años el posicionamiento del salario mínimo en la línea de bienestar individual. Esta medida fue vista como un primer paso esencial en la dirección correcta hacia la justicia social y económica.

Este esfuerzo por elevar el salario mínimo, fue producto de un acuerdo tripartito y unánime en el que participaron la Confederación Patronal de la República Mexicana, líderes empresariales, representantes sindicales y funcionarios gubernamentales. La entonces secretaria del Trabajo, LUISA MARÍA ALCALDE, jugó un papel crucial en la propuesta y anuncio de este aumento.

El establecimiento de un salario mínimo más digno en México en 2019 simboliza un paso importante hacia la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores y la reducción de la desigualdad socioeconómica en el país. Este incremento no solo mejora el poder adquisitivo de los trabajadores, sino que también refleja un compromiso del gobierno y la comunidad.

H. Mejora en las condiciones de vacaciones laborales

La configuración y administración de las vacaciones laborales constituyen un aspecto crucial que influye de forma directa en el bienestar y la salud mental de los trabajadores. La relevancia de este tema trasciende la mera concesión de un beneficio laboral, posicionándose como un elemento esencial para el equilibrio psicosocial y la efectividad organizacional. La mejora en las condiciones de las vacaciones laborales, por lo tanto, debe ser considerada tanto desde la perspectiva del bienestar individual del empleado como desde la óptica de la productividad y satisfacción laboral general.

Desde una perspectiva psicológica y sociológica, las vacaciones no solo representan un período de descanso y desconexión de las responsabilidades laborales, sino que también ofrecen una oportunidad vital para la regeneración mental y emocional del individuo. Estudios recientes en el campo de la psicología organizacional han evidenciado que períodos de descanso adecuados y de calidad contribuyen de forma significativa al mejoramiento de la salud mental de los empleados, reduciendo niveles de estrés y previniendo el agotamiento profesional.

En términos de eficiencia organizacional, se ha demostrado que los trabajadores que gozan de períodos de vacaciones satisfactorios muestran un aumento en la creatividad, la motivación y el compromiso hacia su trabajo. Esta renovación de energías no solo eleva la productividad individual, sino que también impacta positivamente en el clima laboral y en la dinámica grupal, factores que son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad organizacional.

Además, la inclusión de parejas del mismo sexo en los beneficios de la seguridad social relacionados con las vacaciones laborales marca un avance significativo en la promoción de la igualdad y la no discriminación en el entorno laboral. Esta medida asegura que todas las parejas, independiente de su orientación sexual, accedan en igualdad de condiciones a los beneficios laborales, reflejando así un compromiso con los principios de equidad y diversidad. Este enfoque inclusivo no solo cumple con los estándares de justicia social, sino que también fomenta un ambiente laboral inclusivo y respetuoso, aspectos que son esenciales para la construcción de una cultura de paz en el ámbito laboral.

En conclusión, la mejora de las condiciones de las vacaciones laborales y la inclusión equitativa de todas las parejas en los beneficios relacionados representan estrategias fundamentales para el fomento del bienestar integral de los trabajadores y la promoción de un ambiente laboral justo y equitativo. Estas políticas no solo inciden en la calidad de vida de los empleados, sino que también son determinantes para el desarrollo de una cultura organizacional productiva, inclusiva y ética.

CAPÍTULO SEGUNDO

El nuevo derecho laboral

I. DEFINICIÓN Y FUNDAMENTOS DEL NUEVO DERECHO LABORAL

A lo largo de la historia, el derecho laboral ha sido la rama del derecho destinada a equilibrar una relación esencialmente asimétrica: aquella entre empleadores y trabajadores. Desde sus inicios, se distinguió del derecho civil por su carácter protector, pues no partía de la igualdad formal de las partes, sino del reconocimiento de una desigualdad estructural que debía corregirse mediante normas jurídicas y políticas públicas. El nuevo derecho laboral, como se ha venido llamando a la etapa que emerge a partir de las reformas estructurales en México desde 2017 y en particular con la reforma de 2019, se construye sobre la base de esta tradición, pero la proyecta hacia un horizonte de flexibilidad, justicia social y competitividad económica en un mundo globalizado y tecnológicamente interconectado.

El fundamento central de este nuevo derecho es la dignidad humana. Esta idea, presente en el artículo 1.º de la Constitución mexicana, coincide con el planteamiento de la Organización Internacional del Trabajo –OIT– en su Declaración de Filadelfia (1944), que afirma que

“el trabajo no es una mercancía”. En este marco, las reformas recientes no buscan únicamente actualizar la legislación, sino también dotarla de coherencia con los derechos humanos universales y con las demandas de justicia distributiva propias del siglo **xxi**.

Los principios que sustentan esta transformación son múltiples. En primer lugar, la flexibilidad normativa, entendida no como sinónimo de precarización, sino como capacidad de respuesta a los cambios del mercado de trabajo y a las innovaciones tecnológicas. En segundo lugar, la equidad social, expresada en la necesidad de reducir desigualdades históricas y garantizar inclusión de sectores marginados, como trabajadores de plataformas digitales, empleadas domésticas y migrantes. En tercer lugar, la competitividad económica, pues la existencia de un marco jurídico confiable y justo fortalece la confianza de inversionistas y al mismo tiempo mejora la productividad.

Autores como NÉSTOR DE BUEN LOZANO²⁰ en México y ANTONIO BAYLOS²¹ en España, coinciden en que el derecho laboral contemporáneo no puede entenderse solo como un conjunto de prohibiciones o limitaciones a los empleadores, sino como un sistema de derechos que estructura la vida económica y social. En América Latina, HUGO CIFUENTES²² ha señalado que el nuevo derecho laboral debe articularse con la economía digital, reconociendo el surgimiento de relaciones laborales más fluidas, pero también más vulnerables.

Desde una perspectiva filosófica, este nuevo derecho laboral se puede leer como una relectura del contrato social. ROUSSEAU²³ afirmaba en 1762 que los miembros de la sociedad se someten a un acuerdo general que garantiza derechos y obligaciones. En el ámbito laboral, esta idea se transforma en la exigencia de que el Estado regule el trabajo no solo como fuente de riqueza, sino como base de ciudadanía y dignidad. JOHN RAWLS²⁴, con su teoría de la justicia, aporta otro fundamento: el trabajo digno se vincula con el principio de igualdad de

20 DE BUEN LOZANO. *Derecho del trabajo*, cit.

21 ANTONIO BAYLOS. “El futuro de las normas del trabajo que queremos”, *Cuaderno Jurídico y Político*, vol. 3, n.º 10, 2017, pp. 52 a 68, disponible en [<https://camjol.info/index.php/cuadernojurypol/article/view/11082>].

22 HUGO CIFUENTES LILLO. *El sistema de seguridad social Chileno: Descripción y aspectos generales*, Santiago, Ediciones UC, 2018.

23 JEAN JACQUES ROUSSEAU. *Du contrat social, ou Principes du droit politique* (vol. 3), Amsterdam, Marc Michel Rey, 1762.

24 JOHN RAWLS. *A theory of justice*, Cambridge, Harvard University Press, 1971.

oportunidades y con la necesidad de proteger a los sectores menos aventajados. En un plano más contemporáneo, AMARTYA SEN²⁵ subraya que la libertad económica carece de sentido si no se garantiza la capacidad de las personas de desarrollar vidas plenas, y el trabajo constituye una de las capacidades más fundamentales.

El nuevo derecho laboral, entonces, no es simplemente un conjunto de reformas legales, sino una forma de reinterpretar la relación entre libertad y justicia en el ámbito del trabajo. La libertad de contratar, defendida desde el liberalismo clásico, se equilibra con la justicia social que busca limitar los abusos y garantizar que el trabajo sea un medio de realización personal y no de explotación.

II. DEL PASADO AL PRESENTE: DE LA EXPROPIACIÓN AL NUEVO PRI

La evolución del derecho laboral mexicano está estrechamente entrelazada con la historia política del país. La expropiación petrolera de 1938, encabezada por el presidente LÁZARO CÁRDENAS, consolidó un pacto social en el que el Estado asumía un papel central como mediador entre capital y trabajo. El Partido Revolucionario Institucional –PRI–, en sus diversas fases, utilizó el sindicalismo corporativo como mecanismo de control político y, al mismo tiempo, como garante de cierta estabilidad social.

Este modelo corporativo tuvo virtudes y limitaciones. Entre sus virtudes, destacan la consolidación de instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social (1943) y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (1959), que extendieron la protección social a millones de trabajadores. También es cierto que el sindicalismo permitió generar estabilidad política en un país con profundas desigualdades. Sin embargo, la otra cara fue la falta de democracia interna, la proliferación de contratos de protección patronal y la subordinación de las luchas obreras a los intereses del partido en el poder.

Con la apertura comercial iniciada en la década de 1980 y el ingreso de México al TLCAN (1994), el viejo pacto corporativo comenzó

25 AMARTYA SEN. *Development as freedom*, Oxford, Oxford University Press, 1999.

a resquebrajarse. Las demandas de flexibilidad laboral, reducción de costos y atracción de inversión extranjera transformaron la política laboral. Sin embargo, estas medidas se tradujeron más en precarización que en justicia: proliferó el trabajo informal, la subcontratación y la caída del salario real. Como lo advierte KEVIN MIDDLEBROOK²⁶, el sistema sindical mexicano perdió legitimidad y eficacia, lo que generó un vacío en la representación de los trabajadores.

La llegada del “nuevo PRI” en 2012 reabrió la discusión sobre la necesidad de reformas estructurales. La reforma laboral de 2012 introdujo contratos por horas y reguló nuevas formas de contratación. Aunque algunos lo vieron como un avance hacia la modernización, muchos juristas lo criticaron por aumentar la precariedad. Fue hasta la reforma de 2019, impulsada por un nuevo contexto político, que se avanzó hacia un cambio más integral, que incluyó la democratización sindical y la creación de tribunales laborales independientes.

Comparativamente, esta trayectoria no es única de México. En España, la transición democrática de los años 1970 también implicó desmontar un sindicalismo corporativo heredado del franquismo, estableciendo en la Constitución de 1978 el derecho al trabajo y la libertad sindical. En Chile, tras la dictadura, las reformas laborales de los años 1990 intentaron reconstruir un sistema democrático de relaciones laborales, aunque aún bajo la presión de un modelo neoliberal. En Brasil, la reforma de 2017 flexibilizó fuertemente la contratación, reduciendo el papel del Estado en la protección laboral, lo que ha generado intensos debates sobre su impacto en la precarización.

El tránsito del “viejo pacto social” al “nuevo derecho laboral” en México refleja, por tanto, una tensión global: ¿cómo mantener la protección de los trabajadores en un mundo donde la globalización, la digitalización y la competencia internacional presionan por mayor flexibilidad? La respuesta no puede ser la nostalgia por el pasado ni la aceptación acrítica del mercado, sino la construcción de un equilibrio que garantice tanto la justicia social como la competitividad.

III. EL PAPEL DE LAS REFORMAS ESTRUCTURALES EN EL CAMBIO DEL ENTORNO LABORAL

Las reformas estructurales impulsadas desde 2017 representan una de las transformaciones más profundas del derecho laboral mexicano en décadas. En el plano institucional, la sustitución de las Juntas de Conciliación y Arbitraje por tribunales laborales dependientes del poder judicial rompió con una tradición de justicia laboral subordinada al poder ejecutivo. Con ello, se busca garantizar imparcialidad, transparencia y respeto a los derechos humanos en los procesos laborales.

En el plano social, las reformas se han enfocado en mejorar el bienestar de los trabajadores. El aumento sostenido del salario mínimo, que pasó de 73 pesos diarios en 2016 a más de 248 pesos en 2024, representa un cambio histórico que ha permitido reducir la pobreza laboral²⁷. La ampliación de las vacaciones dignas en 2022 duplicó los días de descanso y abrió un debate sobre la importancia de la conciliación entre vida laboral y personal. Así mismo, las discusiones sobre la reducción de la jornada laboral a 40 horas colocan a México en sintonía con experiencias internacionales como Francia (35 horas) y Chile (40 horas a partir de 2028).

En el plano económico, estas reformas han tenido como objetivo crear un entorno laboral que fomente la productividad sin sacrificar derechos. La reducción de la burocracia, la digitalización de trámites y la transparencia en la contratación colectiva fortalecen la confianza de inversionistas nacionales y extranjeros.

Desde un enfoque filosófico, estas reformas pueden leerse como parte de una búsqueda de justicia distributiva. RAWLS planteaba que las desigualdades solo son aceptables si benefician a los menos aventajados; en este sentido, los aumentos al salario mínimo y la ampliación de vacaciones no solo corrigen injusticias históricas, sino que buscan redistribuir de manera más equitativa los frutos del crecimiento económico. MARTHA NUSSBAUM²⁸, con su teoría de las capacidades, aporta otra perspectiva: el derecho laboral debe garantizar que las per-

27 CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL –CONEVAL–. “El CONEVAL presenta información referente a la pobreza laboral al primer trimestre de 2024”, México, 2024, disponible en [https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobreza_laboral_1erTrim2024.aspx].

28 MARTHA CRAVEN NUSSBAUM. *Creating capabilities: the human development approach*, Cambridge, Harvard University Press, 2011.

sonas tengan oportunidades reales de desarrollo humano, y no solo condiciones mínimas de subsistencia.

El contexto internacional refuerza este panorama. En Alemania, la introducción del salario mínimo en 2015 redujo la pobreza entre trabajadores precarios. En España, el aumento del salario mínimo interprofesional en 2019 generó un debate sobre su impacto en el empleo, pero el Banco de España concluyó que el efecto negativo fue limitado frente a los beneficios sociales. En Chile, la reducción de la jornada laboral a 40 horas aprobada en 2023 se presentó como un avance hacia la humanización del trabajo en un país marcado por extensas jornadas.

Las reformas mexicanas se vinculan también con compromisos internacionales. El capítulo laboral del T-MEC exige garantizar la libertad sindical y eliminar el trabajo forzoso, mientras que los Convenios 87 y 98 de la OIT establecen estándares sobre libertad sindical y negociación colectiva.

En este sentido, las reformas no solo responden a demandas internas, sino a la necesidad de situar a México en el marco global de respeto a los derechos humanos laborales. La pregunta que permanece abierta es cómo garantizar que estas transformaciones no queden solo en el plano normativo, sino que se traduzcan en prácticas reales que mejoren la vida de millones de trabajadores.

El nuevo derecho laboral en México constituye mucho más que una serie de reformas legales: es un proyecto filosófico, político y social en construcción. Su fuerza reside en la capacidad de articular los principios de justicia social heredados de la Revolución mexicana con las demandas contemporáneas de flexibilidad y competitividad. Desde la expropiación petrolera hasta el T-MEC, el derecho laboral ha sido reflejo de las tensiones de la historia nacional, pero también un espacio de innovación y esperanza.

Hoy, México comparte con otros países el desafío de garantizar que la modernización económica no se haga a costa de la dignidad laboral. El nuevo derecho laboral ofrece una oportunidad para replantear el contrato social en clave de justicia, libertad y solidaridad. Como recordaba ARENDT²⁹, el trabajo no es solo una actividad económica, sino una forma de inserción en el mundo común. Garantizar su dignidad es, en última instancia, garantizar la posibilidad de una vida plena en sociedad.

CAPÍTULO TERCERO

Reformas estructurales y sus beneficios tangibles

Las reformas laborales recientes en México responden a una relectura del contrato social del trabajo: poner al centro la salud, la dignidad y la vida familiar de las personas trabajadoras, sin sacrificar la competitividad de las empresas. En la práctica, esta agenda se ha expresado en cuatro ejes concretos:

- a. microergonomía y derecho al descanso intra-jornada mediante la llamada *Ley Silla*;
- b. discusión pública y técnica sobre la reducción de la jornada hacia el estándar de 40 horas semanales;
- c. recuperación del salario mínimo real como instrumento distributivo clave; y
- d. fortalecimiento del derecho a vacaciones como protección de la salud y la productividad.

Lejos de ser piezas aisladas, estos cambios dialogan con tendencias internacionales y con la evidencia acumulada por la Organización Internacional del Trabajo –OIT– sobre cómo el tiempo, el descanso y los esquemas de organización del trabajo impactan el bienestar y el rendimiento³⁰.

Si se observa este paquete desde una perspectiva integral, el hilo conductor es claro: equilibrar bienestar y eficiencia. La OIT ha subrayado que limitar horas excesivas, organizar descansos y reconocer la preferencia social por jornadas razonables tiende a mejorar la salud, disminuir el ausentismo y sostener, o incluso elevar el desempeño cuando se acompaña de rediseño organizacional³¹. Este capítulo desarrolla cada reforma, sus fundamentos, la evidencia disponible y la experiencia comparada, con especial énfasis en su traducción a la práctica y en los mecanismos de implementación que determinan el éxito o fracaso de una norma.

I. LA “LEY SILLA”: IMPACTO Y ALCANCES

La denominada *Ley Silla* cristaliza un principio ergonómico básico: evitar posturas estáticas prolongadas y asegurar alternancia postural durante la jornada. Jurídicamente, se trata de la reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de diciembre de 2024, que modificó, entre otros, el artículo 132, fracción v, de la Ley Federal del Trabajo –LFT– para obligar a las personas empleadoras, en sectores de servicios, comercio y centros de trabajo análogos, a proveer “el número suficiente de asientos o sillas con respaldo” para la ejecución de funciones o para descansos periódicos; además, dispone que cuando el descanso se realice fuera del puesto, los asientos deberán ubicarse en áreas específicas del centro de trabajo³². La misma reforma prohíbe,

30 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Implementar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable: ¿En qué punto nos encontramos?*, Ginebra, OIT, 2023, disponible en [<https://www.ilo.org/es/publications/implementar-un-medio-ambiente-de-trabajo-seguro-y-saludable-en-que-punto>].

31 Ídem.

32 Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, *Diario Oficial de la Federación*, de 19 de diciembre de 2024, disponible en [https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5745676&fecha=19/12/2024#gsc.tab=0].

de facto, prácticas de bipedestación obligatoria durante toda la jornada y sanciona la negativa al uso de asientos cuando la naturaleza del puesto admite alternancia³³.

La discusión parlamentaria y la difusión pública dejaron claro que la finalidad es proteger la salud sin obstaculizar el servicio: cajas, mostradores, farmacias y puntos de atención al público deben contar con asientos de apoyo y zonas de descanso; cuando la tarea requiera movilidad continua, la empresa debe programar pausas y prever áreas designadas. El debate mediático en su aprobación subrayó la dimensión de salud pública. En términos sancionatorios, análisis técnicos y notas periodísticas reseñaron rangos de 250 a 2,500 UMA y posible suspensión en casos de reincidencia, conforme al régimen general de multas de la LFT.

– *Lineamientos secundarios y guía técnica*

Para pasar del texto legal al piso de tienda, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social –STPS– emitió en julio de 2025 disposiciones secundarias sobre factores de riesgo por bipedestación, a fin de garantizar el derecho al descanso en la jornada para personas trabajadoras que laboran de pie. Estas disposiciones, publicadas en el *DOF* el 17 de julio de 2025, detallan obligaciones de señalización, información y disponibilidad de asientos con respaldo, así como pautas para pausas micro y zonas de descanso. Aunque su contenido es técnico, el mensaje es nítido: no basta con “tener sillas”; hay que rediseñar tareas y flujos.

– *Base científica*

La ergonomía contemporánea no defiende “sentarse todo el tiempo”, sino romper la postura fija. Un artículo clásico del Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional –NIOSH– en *Rehabilitation Nursing* documenta riesgos de bipedestación prolongada, dolor lumbar, fatiga, edema, várices, afectaciones cardiovasculares y evalúa intervenciones eficaces: tapetes antifatiga, apoyos *sit-stand*, pausas cortas y calzado adecuado³⁴. Por su parte, la EU-OSHA advierte que tanto

33 Ídem.

34 THOMAS R. WATERS y ROBERT B. DICK. “Evidence of health risks associated with prolonged standing at work and intervention effectiveness”, *Rehabilitation Nursing*, vol. 40. n.º 3, 2015, pp. 148 a 165, disponible en [<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4591921/>].

la sedestación prolongada como el estar de pie por periodos largos, aumentan el riesgo de trastornos musculoesqueléticos; su recomendación es alternar, moverse y planificar descansos. Esta convergencia técnica respalda el corazón de la *Ley Silla*: asiento disponible + pausas programadas = menor fatiga y menos errores³⁵.

– *Derecho comparado*

El estándar no es exclusivo de México. Argentina cuenta desde 1935 con la Ley 12.205, que exige asientos con respaldo “en número suficiente” y reconoce el derecho a ocuparlos durante el trabajo si la naturaleza de la tarea lo permite; incluso prevé sanciones por incumplimiento³⁶. Perú incorporó en 2008 su Norma Básica de Ergonomía, que ordena asientos de descanso para personal que trabaja de pie y especifica criterios de mobiliario³⁷. En Colombia y otros países de la región se han discutido iniciativas análogas. Estas referencias confirman un consenso regional: la alternancia postural y las pausas son mínimos de dignidad y seguridad.

– *Implementación práctica y cumplimiento*

En sectores con alta atención al público, la clave no es acumular sillas, sino rediseñar microprocesos: ubicar apoyos *sit-stand* a una distancia “a un paso” del puesto; definir micro-pausas de tres a cinco minutos por hora de bipedestación; señalizar áreas de descanso; y capacitar para evitar la estigmatización del descanso (“verse mal si te sientas”). Con este enfoque, la evidencia muestra baja de fatiga y errores, con

35 Ídem.

36 Ley 12.205 de 1935, “Estableciendo que todo local de trabajo, deberá estar provisto de asientos con respaldo”, *Boletín Oficial de la República Argentina*, de 5 de octubre de 1935, disponible en [<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-12205-194133/texto>].

37 MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. Resolución Ministerial N.º 375-2008-TR, de 28 de noviembre de 2008, “Aprueban la Norma Básica de Ergonomía y de Procedimiento de Evaluación de Riesgo Disergonómico”, *Diario Oficial El Peruano* n.º 10.437, de 30 de noviembre de 2008, disponible en [<https://www.gob.pe/institucion/mtppe/normas-legales/394457-375-2008-tr>].

productividad estable o mejorada³⁸. A nivel de cumplimiento, la *Ley Silla* es fácilmente verificable por inspección: ¿existen sillas con respaldo suficientes? ¿están accesibles? ¿hay zonas designadas? ¿se programan pausas?³⁹.

Sectores feminizados cajas, farmacias, retail, hostelería concentran la bipedestación prolongada. La *Ley Silla* añade una capa de equidad de género al prevenir daños crónicos asociados a la fatiga y a trastornos venosos y al proteger a trabajadoras embarazadas y en lactancia mediante descansos programados, coherente con estándares internacionales de salud laboral⁴⁰.

II. REDUCCIÓN DE HORAS Y JORNADA LABORAL: NUEVOS PARÁMETROS DE BIENESTAR

La reducción de la jornada legal de 48 a 40 horas semanales sin disminución salarial ha sido una discusión abierta desde 2023 con parlamentos abiertos y foros regionales; sin embargo, al 25 de septiembre de 2025 no se ha aprobado una reforma constitucional federal que establezca el nuevo tope.

La Cámara de Diputados habilitó un grupo de trabajo y foros; la STPS concluyó en julio de 2025 un ciclo nacional de consultas. Voces del liderazgo legislativo reconocen que no está en la agenda inmediata, pese al objetivo de una implementación gradual en el sexenio. Por tanto, mientras no cambie el artículo 123 y sus correlativos en la LFT, toda semana de 40 horas opera hoy como mejora contractual en empresas que la adopten voluntariamente.

– Lecciones comparadas

Chile, Europa y los pilotos de cuatro días. El referente regional más cercano es Chile, cuya Ley 21.561 de 2023⁴¹ reduce gradualmente la

38 WATERS y DICK. “Evidence of health risks associated with prolonged standing at work and intervention effectiveness”, cit.

39 Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, cit.

40 WATERS y DICK. “Evidence of health risks associated with prolonged standing at work and intervention effectiveness”, cit.

41 Ley 21.561 de 14 de abril de 2023, “Modifica el Código del Trabajo con

jornada de 45 a 40 horas en cinco años, con hitos intermedios (44 y 42) y salvaguardas de flexibilidad para distribución de horas y esquemas promedio; su implementación inició en 2024. En Europa, las estadísticas muestran una tendencia a semanas efectivas más cortas: en la UE, las horas efectivas promedio en 2024 fueron 36,0 por semana⁴².

Además, pilotos como el de Reino Unido en 2022, con 61 empresas y un aproximado de 2.900 personas trabajadoras reportaron reducciones de estrés, menor rotación y desempeño estable o mejor; muchas empresas mantuvieron el esquema tras el piloto. En el sector público, el piloto del gobierno escocés (2024-2025) también informó productividad estable y mejor bienestar. Islandia, con ensayos (2015-2019), mostró que bajar a 35-36 horas sin reducción salarial puede sostener, e incluso mejorar resultados, con expansión posterior por negociación colectiva.

– Evidencia de productividad y salud

La OIT sintetiza resultados globales: reducciones moderadas de tiempo y arreglos flexibles (como compresión de semanas o promedios) suelen mejorar el balance vida-trabajo, salud y satisfacción, sin detrimento de la productividad cuando se acompaña de rediseño de procesos, metas por resultado y uso de tecnología⁴³. El aprendizaje transversal de los pilotos es que el número de horas importa menos que la gestión del flujo de trabajo, la eliminación de tiempos muertos y la protección del descanso.

– Diseño para México: tres rutas operativas

La discusión técnica mexicana se ha organizado, de forma didáctica, en tres rutas:

el objeto de reducir la jornada laboral”, *Diario Oficial de la República de Chile* n.º 43.536, de 26 de abril de 2023, disponible en [<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1191554>].

42 EUROSTAT. *Demography of Europe – 2025 edition*, Unión Europea, 2025, disponible en [<https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2025>].

43 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Implementar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable: ¿En qué punto nos encontramos?*, cit.

1. Reducción simple a 40 horas con distribución tradicional de 5×8 ;
2. Semana comprimida (40 horas en cuatro días), que exige controles de intensidad y recuperación; y
3. Flexibilidad con límites, esto es, promedio de 37,5 - 40 horas en ventanas de varias semanas con picos acotados y descanso semanal intocable.

Para cualquiera, la condición de éxito es no compensar con horas extra estructurales ni colonizar el descanso con contacto permanente (derecho a desconexión). Los foros nacionales de 2025 coincidieron en que las MIPYMES requieren apoyo de productividad (simplificación administrativa, capacitación y digitalización) para que la reducción no derive en informalidad o intensificación.

– Riesgos y salvaguardas

Una reducción mal instrumentada puede migrar la presión hacia el tiempo no declarado o a la intensificación. La respuesta es gobernanza de horarios: registros confiables de tiempo efectivo, límites estrictos a horas extraordinarias y métricas de resultado en vez de permanencia. La experiencia chilena y los pilotos europeos empeñan la misma idea: gradualidad, diálogo social, apoyos de gestión y monitoreo.

III. NUEVO SALARIO MÍNIMO Y EFECTOS EN EL PODER ADQUISITIVO

– Trayectoria reciente en México

Desde 2019, México ha sostenido una política de recuperación real del salario mínimo. En 2024, el mínimo general pasó de \$207,44 a \$248,93 (20%) y en la Zona Libre de la Frontera Norte de \$312,41 a \$374,89. Para 2025, el Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos –CONASAMI– acordó un incremento de 12%: el mínimo general sube de \$248,93 a \$278,80 y el de la frontera norte de \$374,89 a \$419,88 diarios; también aumentan en 12% los sa-

larios mínimos profesionales⁴⁴. La decisión fue tripartita y continúa una tendencia de recuperación del poder de compra como política pública central⁴⁵.

– Efectos distributivos y pobreza laboral

En paralelo, los indicadores trimestrales muestran que la pobreza laboral disminuyó durante 2023 y 2024, con altibajos posteriores por el ciclo económico: por ejemplo, entre 2024-T1 y 2024-T2 pasó de 35,8% a 35,0%, con avances en ingreso laboral real per cápita⁴⁶. Para 2025, los reportes privados detectan un repunte de la pobreza laboral en 2025-T2 a 35,1%, desde 33,9% en 2025-T1, ligado a la composición sectorial y a la informalidad, lo que sugiere que la recuperación salarial debe acompañarse de políticas de productividad y formalización para sostener mejoras⁴⁷. La lectura integral, por tanto, es matizada: el salario mínimo eleva ingresos y estimula consumo interno, pero su impacto sostenido depende de formalización, competencia y productividad.

– Lecciones internacionales:

La discusión académica europea aporta cautelas y aprendizajes. En España, estudios del Banco de España sobre el alza del salario mínimo interprofesional –SMI– en 2019 encuentran efectos mixtos en empleo, algo de pérdida en colectivos específicos y mejoras distributivas para quienes retienen o consiguen empleo en el segmento del mínimo; en

44 COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS MÍNIMOS. “Tablas de Salarios Mínimos Generales y Profesionales”, México, 2024, disponible en [<https://www.gob.mx/conasami/documentos/tabla-de-salarios-minimos-generales-y-profesionales-por-areas-geograficas>].

45 ANA ISABEL MARTÍNEZ y RAÚL CORTÉS FERNÁNDEZ. “México aumentará salario mínimo en un 12% desde enero 2025”, *Reuters*, 4 de diciembre de 2024, disponible en [<https://www.reuters.com/latam/negocio/PNXT6UTPXBNPVK7PWVHP6NGZVA-2024-12-04/>].

46 COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS MÍNIMOS. “Tablas de Salarios Mínimos Generales y Profesionales”, cit.

47 BBVA RESEARCH. “Situación México”, 24 de septiembre de 2025, disponible en [<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-mexico-septiembre-2025>].

conjunto, sugieren un balance complejo con impactos heterogéneos por sector y edad⁴⁸.

La Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal –AIREF– ha señalado recientemente un efecto “ligeramente positivo” de las subidas del SMI y de la reforma laboral sobre economía y cotizaciones, con alivio de la temporalidad, aunque con cierta restricción en creación de empleo en algunos tramos⁴⁹.

En Alemania, la introducción del salario mínimo en 2015 afectó a un aproximado de 10 al 15% de quienes ganaban por debajo del piso y los estudios iniciales reportaron impacto limitado en empleo, con aumentos salariales y ajustes heterogéneos por rama⁵⁰. En síntesis, los riesgos existen, pero son gestionables: fortalecer fiscalización, evitar traslados regresivos a precios y acompañar con programas de productividad y competencia puede maximizar los beneficios distributivos y minimizar costos de ajuste.

Para 2025, con inflación moderada y crecimiento desacelerado, el ajuste del 12% necesita monitoreo de impactos en MIPYMES y en sectores intensivos en salario mínimo; aquí, la coordinación con crédito

-
- 48 CRISTINA BARCELÓ, MARIO IZQUIERDO, AITOR LACUESTA, SERGIO PUENTE, ANA REGIL y ERNESTO VILLANUEVA. *Los efectos del salario mínimo interprofesional en el empleo: Nueva evidencia para España*, Documentos Ocasionales n.º 2113, Madrid, Banco de España, 2021, disponible en [<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/21/Fich/do2113.pdf>].
- 49 AUTORIDAD INDEPENDIENTE DE RESPONSABILIDAD FISCAL –AIREF–. *Informe sobre los presupuestos iniciales de las administraciones públicas 2025*, Madrid, AIREF, 2025, disponible en [<https://www.airef.es/es/centro-documental/informes/presupuestos-iniciales/informe-sobre-los-presupuestos-iniciales-de-las-aapp-2025/>].
- 50 OLIVER BRUTTEL. “The effects of the new statutory minimum wage in Germany: A first assessment of the evidence”, *Journal for Labor Market Research*, vol. 53, art. n.º 10, 2019, pp. 1 a 13, disponible en [<https://link.springer.com/article/10.1186/s12651-019-0258-z>]; LORENZO CALIENDO, FERNANDO PARRO, ESTEBAN ROSSI-HANSBERG y PIERRE-DANIEL SARTE. “The impact of regional and sectoral productivity changes on the US economy”, *Review of Economic Studies*, vol. 85, n.º 4, 2018, pp. 2.042 a 2.096, disponible en [<https://www.princeton.edu/~erossi/RSSUS.pdf>]; CHRISTIAN DUSTMANN, ATTILA LINDNER, UTA SCHÖNBERG, MATTHIAS UMKEHRER y PHILIPP VOM BERGE. “Reallocation effects of the minimum wage”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 137, n.º 1, 2022, pp. 267 a 328, disponible en [<https://academic.oup.com/qje/article/137/1/267/6355463>].

productivo, capacitaciones y baja de costos no salariales (p. ej., simplificación regulatoria o menor costo de la formalidad) es el siguiente paso para que la recuperación salarial se consolide sin presiones inflacionarias ni sustitución de empleo formal por informal⁵¹.

IV. VACACIONES Y DESCANSO: FORTALECIMIENTO DE DERECHOS

– Reforma de “vacaciones dignas”

El 27 de diciembre de 2022 se publicó la reforma a los artículos 76 y 78 de la LFT para duplicar el periodo mínimo de vacaciones pagadas: de seis a 12 días el primer año, con aumentos de dos días por año hasta 20; a partir del sexto, más dos días por cada cinco años⁵². La reforma entró en vigor el 1.º de enero de 2023 y se aplica a contratos vigentes cuando resulte más favorable⁵³. Operativamente, se mantiene la obligación de otorgar las vacaciones dentro de los seis meses posteriores al aniversario y de entregar constancia anual (art. 81), facilitando la planeación de cargas y descansos.

– Salud, desconexión y productividad

La literatura comparada es clara: descansos adecuados disminuyen agotamiento, mejoran salud mental y reducen errores. En combinación con jornadas razonables, las vacaciones más largas elevaron el equilibrio vida-trabajo y la retención, según síntesis de la OIT⁵⁴. Para empresas, el descanso debidamente programado reduce rotación y costos asociados a accidentes o bajas por estrés. El derecho a desconexión, aunque no tipificado de manera general en México, se vuelve

51 COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS MÍNIMOS. “Tablas de Salarios Mínimos Generales y Profesionales”, cit.

52 Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley del Seguro Social, en materia de personas trabajadoras del hogar, *Diario Oficial de la Federación*, de 16 de noviembre de 2022, disponible en [https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5671665&fecha=16/11/2022#gsc.tab=0].

53 Ídem.

54 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Implementar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable: ¿En qué punto nos encontramos?*, cit.

corolario práctico de la reforma: sin desconexión, el descanso se vacía. La planeación debe incorporar bloques continuos (12 días mínimos el primer año) y reglas de no contacto salvo emergencias⁵⁵.

Las vacaciones ampliadas, el descanso intrajornada de la *Ley Silla* y una eventual reducción de jornada no son redundantes: operan en tiempos distintos, micro (minutos), meso (horas/semana) y macro (semanas/año), con beneficios complementarios: menos fatiga acumulada, mejor atención y productividad estable. La implantación exige gestión del tiempo (registros confiables, turnos adecuados) y cultura de descanso (no penalizar el uso de vacaciones ni de asientos). Si se asume como inversión, no como costo, el retorno es medible en calidad, servicio y seguridad⁵⁶.

Las reformas revisadas, *Ley Silla*, jornada en debate hacia 40 horas, recuperación del salario mínimo y “vacaciones dignas”, reflejan una revalorización del trabajo como esfera de derechos, salud y proyecto de vida, además de su papel económico. El común denominador es mover el sistema laboral mexicano hacia estándares internacionales de bienestar y eficiencia: se protege la dignidad sin renunciar a la productividad.

La evidencia comparada y la experiencia doméstica muestran que el éxito no depende solo del texto normativo, sino del diseño fino: pausas reales, horarios gobernados, métricas por resultado, apoyos a MIPYMES, fiscalización inteligente y diálogo social continuo. México ha dado pasos normativos decisivos⁵⁷; el reto del próximo lustro es consolidar su implementación y extender sus beneficios a sectores emergentes y a la economía informal con políticas de productividad y formalización⁵⁸.

55 Ídem.

56 Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley del Seguro Social, en materia de personas trabajadoras del hogar, cit.

57 Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, cit.

58 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Panorama laboral 2023 América Latina y el Caribe*, Lima, OIT, 2023, disponible en [<https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/panorama-laboral-2023-de-america-latina-y-el-caribe>]; COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS MÍNIMOS. “Tablas de Salarios Mínimos Generales y Profesionales”, cit.; CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL. “El CONEVAL presenta información referente a la pobreza laboral al primer trimestre de 2024”, cit.

CAPÍTULO CUARTO

Inclusión y formalización en el mercado laboral

La inclusión laboral y la formalización de sectores históricamente invisibilizados se han vuelto objetivos centrales del nuevo derecho laboral en México. La expansión del comercio electrónico, el auge de las plataformas digitales y la reorganización de las cadenas logísticas hicieron visibles millones de trayectorias ocupacionales, repartidores, trabajadoras del hogar, empacadores voluntarios en supermercados, personal de paquetería y otras figuras de apoyo, que durante décadas operaron en zonas grises de regulación.

La respuesta institucional reciente combina reformas legales, normas oficiales de seguridad y salud y programas de seguridad social que buscan cerrar brechas de protección sin sacrificar el dinamismo productivo. En este capítulo examinamos tres frentes:

1. La formalización de repartidores en plataformas y cadenas de última milla;
2. Los avances y desafíos en los derechos de las trabajadoras del hogar; y

3. La integración de otros grupos emergentes, “cerillitos”, paqueterías y trabajo a tiempo parcial, en un marco de trabajo digno.

A lo largo del texto, articulamos estas discusiones con referencias internacionales y marcos teóricos que ayudan a interpretar el sentido de las transformaciones actuales.

Desde una perspectiva filosófica, puede leerse esta agenda reformista como un esfuerzo por reequilibrar libertades y garantías. Siguiendo a RAWLS⁵⁹, la estructura básica de la sociedad debe organizar las ventajas y cargas de manera que mejore las expectativas de quienes están en peor posición; en ese espíritu, la formalización de ocupaciones frágiles corrige desventajas históricas.

Por su parte, la noción de “capacidades” de SEN⁶⁰ invita a juzgar las políticas laborales por su impacto en la libertad real de las personas para llevar la vida que valoran, incluida la posibilidad de acceder a seguridad social, descansar, asociarse y planificar el futuro. Y, frente a la gobernanza algorítmica de parte del trabajo en plataformas, ZUBOFF⁶¹ advierte que la eficiencia no puede eclipsar la agencia y la dignidad del trabajador; ahí, la transparencia algorítmica y el debido proceso adquieren rango de derecho laboral contemporáneo.

I. FORMALIZACIÓN LABORAL DE LOS REPARTIDORES: RETOS, OPORTUNIDADES Y COMPARATIVOS INTERNACIONALES

A. Panorama y cambios recientes en México

En México, el trabajo mediado por plataformas digitales (reparto de alimentos, mensajería, transporte) pasó de ser un fenómeno marginal a convertirse en un segmento significativo de ingreso para cientos de miles de personas. En 2025, la Secretaría del Trabajo y Previsión So-

59 RAWLS. *A theory of justice*, cit.

60 SEN. *Development as freedom*, cit.

61 SHOSHANA ZUBOFF. “Surveillance capitalism and the challenge of collective action”, *New Labor Forum*, vol. 28, n.º 1, 2019, pp. 10 a 29, disponible en [<https://www.oru.se/contentassets/981966a3fa6346a8a06b0175b544e494/zuboff-2019.pdf>].

cial –STPS– comunicó que el país avanzó hacia un “piso de derechos” específico, y el Instituto Mexicano del Seguro Social –IMSS– inició una prueba piloto para incorporar a personas trabajadoras de plataformas al régimen obligatorio, en cumplimiento de un decreto y reglas publicadas en el *Diario Oficial* (vigencia inicial: julio-diciembre de 2025)⁶².

De forma paralela, el poder legislativo discutió y aprobó lineamientos de la reforma en materia de plataformas entre finales de 2024 e inicios de 2025 con el objetivo de reconocer derechos laborales, seguridad social, riesgos de trabajo, negociación colectiva, descansos, transparencia algorítmica, para repartidores y conductores. Esta trayectoria cristaliza una tendencia: pasar de la clasificación de “autoempleo” (con aseguramiento voluntario) hacia un régimen con obligaciones patronales y presunción de laboralidad, superando la fragmentación previa⁶³.

A nivel local, la Ciudad de México produjo diagnósticos y tipologías para el trabajo en plataformas, subrayando la magnitud del colectivo (más de 650.000 personas) y los retos de implementación sobre ingreso mínimo, seguridad social y cálculo de aportaciones⁶⁴. Aunque la cifra exacta de personas ocupadas fluctúa, estos recuentos confirman un universo masivo que exige regulación específica para mitigar riesgos y estabilizar ingresos⁶⁵.

B. Derechos emergentes y gobernanza algorítmica

La experiencia internacional muestra que la formalización de plataformas viene acompañada de reglas sobre presunción de laboralidad

62 SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. “México avanza para consolidar un nuevo piso de derechos laborales para personas trabajadoras de plataformas digitales”, *Boletín*: 18/25, 18 de junio de 2025, disponible en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1003040/Bolet_n_Programa_Piloto.pdf].

63 Ídem.

64 DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ESTUDIOS DEL TRABAJO. *El mercado del trabajo en la Ciudad de México 2025*, México, D. F., DEET-CDMX, 2025, disponible en [<https://deet.trabajo.cdmx.gob.mx/jovenes-ciudad-de-mexico-2025/construcción>].

65 Ídem.

y gestión algorítmica. España aprobó en 2021 la “Ley Rider”⁶⁶, que presume la relación laboral de repartidores y obliga a la transparencia en los algoritmos que afectan condiciones de trabajo; su aplicación ha implicado sanciones relevantes a empresas incumplidas.

En la Unión Europea, el Consejo y el Parlamento dieron luz verde en 2024 a la Directiva sobre Trabajo en Plataformas, que establece la carga de la prueba en empleadores para desvirtuar la relación laboral y refuerza la transparencia algorítmica y la protección de datos de trabajadores. Estas medidas marcan un estándar de referencia para México: asegurar derechos sustantivos, limitar el control unilateral mediado por algoritmos y robustecer el debido proceso dentro de las aplicaciones⁶⁷.

La OIT ha documentado sistemáticamente que la gestión algorítmica puede afectar acceso al trabajo, evaluación de desempeño, tarifas y desactivaciones, por lo que recomienda mecanismos de transparencia, explicación de decisiones automatizadas y vías de apelación⁶⁸. En clave mexicana, esto se traduce en obligaciones de informar reglas de asignación de pedidos, criterios de bloqueo y cálculo de ingresos, además de reconocer el derecho a la negociación colectiva para condiciones y tarifas.

C. Seguridad social, riesgos y salud en el trabajo

La formalización exige resolver cómo cotizar y afiliarse a repartidores que alternan entre plataformas, con ingresos variables y horarios irregulares. El piloto del IMSS de 2025, con reglas publicadas en el *DOF*,

66 Ley 12/2021, de 28 de septiembre, “Por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales”, *Boletín Oficial del Estado* n.º 233, de 29 de septiembre de 2021, disponible en [<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-15767>].

67 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2021: el papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo*, Ginebra, OIT, 2021, disponible en [<https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/el-papel-de-las-plataformas-digitales-en-la-transformacion-del-mundo-del>].

68 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2021: el papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo*, cit.

crea una ruta operativa para afiliar a personas trabajadoras de plataformas en el régimen obligatorio; esto cubre enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, invalidez y vida y retiro, y permite diseñar un esquema de aportaciones compartidas entre plataformas y personas trabajadoras⁶⁹. La experiencia mexicana previa, aseguramiento voluntario de independientes y pilotos de trabajadoras del hogar, ayuda a calibrar costos y procesos.

Además de la seguridad social, las normas mexicanas de seguridad y salud aplican de forma transversal. Para quienes operan motocicleta o vehículo en última milla, las reglas de tiempos de conducción y descanso de la NOM-087-SCT-2-2017 establecen límites de conducción, pausas obligatorias y bitácoras mientras que la NOM-036-1-STPS-2018 exige identificar y prevenir riesgos ergonómicos por manejo manual de cargas, muy relevantes en reparto, paquetería y almacenes. En la práctica, adoptar y fiscalizar estas NOM reduce accidentes y lesiones por sobreesfuerzo o fatiga y debe integrarse a los contratos, capacitaciones y auditorías de las plataformas y sus socios logísticos.

D. Inclusión fiscal y formalización productiva

La formalización laboral suele avanzar junto con simplificación fiscal. En México, el Régimen Simplificado de Confianza –RESICO– busca reducir costos de cumplimiento para personas físicas con actividades empresariales y profesionales, con tasas efectivas del Impuesto Sobre la Renta –ISR– bajas y trámites simplificados, incentivando la transición desde la informalidad. Aunque es un régimen tributario (no laboral), su diseño puede facilitar la bancarización y la trazabilidad de ingresos de trabajadores que combinan empleo y autoempleo, lo que a su vez habilita mejor cobertura de seguridad social y crédito

E. Balance y perspectivas

La evidencia comparada sugiere que presunción de laboralidad, transparencia algorítmica y afiliación obligatoria a seguridad social son pilares para reducir precariedad sin sacrificar flexibilidad (España, UE, OIT). México ya colocó estas piezas normativas en la agenda

69 SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. “México avanza para consolidar un nuevo piso de derechos laborales para personas trabajadoras de plataformas digitales”, cit.

2024-2025; el reto es implementarlas con reglas claras de cómputo de horas y de distribución de aportaciones entre plataformas y personas trabajadoras y con mecanismos efectivos de inspección y resolución de controversias.

La coordinación entre STPS, IMSS y autoridades estatales, más la interlocución con sindicatos y asociaciones de personas repartidoras, será decisiva para convertir la letra de la ley en cambios tangibles de ingreso, seguridad y salud⁷⁰.

II. DERECHOS DE LAS TRABAJADORAS DEL HOGAR: AVANCES, BRECHAS Y LECCIONES INTERNACIONALES

A. Reconocimiento en la LFT y seguridad social obligatoria

El trabajo doméstico remunerado es uno de los sectores con mayor informalidad y desprotección histórica. México dio un giro normativo en 2019 al reformar la Ley Federal del Trabajo –LFT– e incorporar el Capítulo XIII: Personas trabajadoras del hogar (arts. 331-343), que define la actividad, prohíbe la contratación de menores de 15 años y reconoce prestaciones específicas.

En 2022 se reformó la Ley del Seguro Social para incorporar a las personas trabajadoras del hogar al régimen obligatorio, cerrando así una exclusión de décadas; desde mayo de 2023, su afiliación por parte de la persona empleadora es obligatoria

Este cambio legal fue alentado por el precedente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación que declaró inconstitucional excluir a trabajadoras del hogar del régimen obligatorio del IMSS y ordenó un programa piloto que luego respaldó el Congreso. A ello, se sumó la ratificación del Convenio 189 de la OIT por México (2019), que compromete al Estado a garantizar condiciones no menos favorables que las de otros trabajadores, incluyendo seguridad social y condiciones decentes de jornada y descanso⁷¹.

70 Ídem.

71 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. “C189 - Convenio sobre las trabajadoras y los trabajadores domésticos, 2011 (núm. 189)”, disponible en [https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:2551460].

B. Magnitud del sector y brechas persistentes

Las cifras oficiales dimensionan el reto: para 2024 2,5 millones de personas estaban ocupadas en trabajo doméstico remunerado (4,2% del total de ocupados) y la informalidad del sector seguía muy elevada⁷². A nueve meses de la obligatoriedad de aseguramiento, se reportaban poco más de 64.600 personas registradas en el IMSS, una fracción mínima del universo potencial. Aunque las inscripciones han crecido, IMSS reportó decenas de miles de altas acumuladas en 2023-2025, la brecha evidencia necesidades de fiscalización, difusión, simplificación de trámites y apoyo a hogares empleadores para cumplir⁷³.

El INEGI ha documentado también niveles salariales bajos: en 2023, dos tercios de las personas trabajadoras del hogar percibían hasta un salario mínimo y apenas un 2,6% más de dos salarios mínimos, con brechas de género persistentes⁷⁴. Al sesgo de ingresos se añade un componente étnico-lingüístico: una proporción significativa de mujeres en el sector habla lengua indígena, lo que intersecta la discriminación y la vulnerabilidad⁷⁵. Estas asimetrías justifican políticas de ingresos, inspección y acceso a la justicia laboral más robustas.

C. Implementación: Del marco a la práctica

La obligatoriedad del aseguramiento conlleva retos administrativos específicos: multiempleo (varias personas empleadoras), salarios variables, jornadas parciales y cambios frecuentes de domicilio laboral. El IMSS emitió reglas y herramientas, incluida una plataforma de alta

72 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA –INEGI–. “Indicadores de ocupación y empleo”, octubre de 2024”, *Comunicado de Prensa n.º 731/24*, 3 de diciembre de 2024, disponible en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/IOE/IOE2024_12.pdf].

73 Ídem.

74 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA –INEGI–. “Estadísticas a propósito del Día Internacional de las Trabajadoras del Hogar (trabajo doméstico remunerado) datos nacionales”, *Comunicado de Prensa n.º 171/23*, 28 de marzo de 2023, disponible en [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_TrabHogar23.pdf].

75 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA –INEGI–. “Encuesta Nacional sobre Discriminación (ENADIS) 2022”, *Comunicado de Prensa n.º 275/23*, 25 de mayo de 2023, disponible en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/ENADIS/ENADIS_Nal22.pdf].

y una calculadora de cuotas para facilitar el cumplimiento por cada empleador, según salario y días trabajados.

La STPS, por su parte, enfatizó que la inscripción es desde el primer día de trabajo, con derechos plenos a las prestaciones del régimen obligatorio⁷⁶. La experiencia internacional sugiere complementar estas medidas con subsidios focalizados o créditos fiscales a hogares de bajos ingresos para sostener la formalización.

D. Lecciones comparadas: Uruguay, Brasil, Chile

Uruguay: Pionero regional con la Ley 18.065 de 2006, que equiparó derechos de las trabajadoras domésticas, jornada máxima, descanso, indemnización por despido, salario vacacional e integró al sector al sistema de fijación de salarios. La evidencia muestra incrementos en formalización y protección efectiva al combinar ley, negociación colectiva y fiscalización.

Brasil: La Enmienda Constitucional 72/2013⁷⁷ y la Ley Complementaria 150/2015⁷⁸ ampliaron a empleadas domésticas los derechos de otros trabajadores (jornada, horas extra, FGTS), con instrumentos administrativos para facilitar el cumplimiento (Planalto; eSocial). El desafío persiste en la fiscalización y la reducción de informalidad residual, pero la igualdad de derechos quedó constitucionalizada.

76 SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. “México avanza para consolidar un nuevo piso de derechos laborales para personas trabajadoras de plataformas digitales”, cit.

77 Emenda Constitucional N.º 72, de 2 de abril de 2013, “Altera a redação do parágrafo único do art. 7.º da Constituição Federal para estabelecer a igualdade de direitos trabalhistas entre os trabalhadores domésticos e os demais trabalhadores urbanos e rurais”, *Diário Oficial da União*, de 3 de abril de 2013, disponible en [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc72.htm].

78 Lei Complementar N.º 150, de 1.º de junho de 2015, “Dispõe sobre o contrato de trabalho doméstico; altera as Leis n.º 8.212, de 24 de julho de 1991, n.º 8.213, de 24 de julho de 1991, e n.º 11.196, de 21 de novembro de 2005; revoga o inciso I do art. 3.º da Lei n.º 8.009, de 29 de março de 1990, o art. 36 da Lei n.º 8.213, de 24 de julho de 1991, a Lei n.º 5.859, de 11 de dezembro de 1972, e o inciso VII do art. 12 da Lei n.º 9.250, de 26 de dezembro 1995; e dá outras providências”, *Diário Oficial da União*, de 2 de junho de 2015, disponible en [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp150.htm].

Chile: La Ley 20.786 de 2015⁷⁹ fijó jornadas (45 horas semanales para “puertas afuera”), descansos y prohibió exigir uniforme en espacios públicos, como medida de dignidad y no discriminación. El énfasis chileno en jornada y trato digno ofrece pautas replicables.

Estas comparaciones confirman que las reglas claras, inspección eficaz y campañas de cultura jurídica generan saltos de formalización cuando se acompañan de instrumentos de cumplimiento simples y accesibles a hogares empleadores.

E. Igualdad sustantiva y desarrollo de capacidades

Más allá de la técnica jurídica, los derechos de las trabajadoras del hogar son clave para la igualdad de género y el desarrollo de capacidades. La formalización garantiza acceso a servicios de salud, licencias por maternidad, pensiones y vivienda; crea trayectorias previsibles de ingreso y facilita la movilidad ocupacional. A la luz de SEN⁸⁰, la seguridad social expande capacidades reales (salud, educación de hijos, ahorro), mientras que RAWLS⁸¹ permitiría ver estas reformas como parte del “principio de la diferencia”: un diseño institucional que prioriza a quienes históricamente estuvieron peor situadas.

En este sentido, la ratificación del Convenio 189 y su aterrizaje en LFT y LSS no son meros ajustes técnicos: desplazan la frontera de lo decente en el trabajo y actualizan el sentido constitucional del artículo 123, al reconocer la centralidad del cuidado y del trabajo doméstico para la productividad y la cohesión social.

79 Ley 20.786 de 19 de octubre de 2014, “Modifica la jornada, descanso y composición de la remuneración de los trabajadores de casa particular, y prohíbe la exigencia de uniforme en lugares públicos”, *Diario Oficial de la República de Chile* n.º 40.993, de 27 de octubre de 2014, disponible en [<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1068531>].

80 SEN. *Development as freedom*, cit.

81 RAWLS. *A theory of justice*, cit.

III. OTROS GRUPOS EMERGENTES: “CERILLITOS”, PAQUETERÍAS Y TRABAJO A TIEMPO PARCIAL

A. “Cerillitos” y empaques voluntarios: Entre inclusión social y ambigüedad jurídica

En supermercados de México, la figura del emparador voluntario (popularmente conocido como “cerillito”) ha operado por décadas bajo convenios entre empresas y el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores –INAPAM–, recibiendo propinas de clientes. Tras la pandemia, varios acuerdos se reconfiguraron; desde 2021 y años subsecuentes, Walmart y otras cadenas pactaron con INAPAM la reincorporación de empaques adultos mayores, con lineamientos sobre cupos y horarios.

Estos programas promueven inclusión y bienestar, pero no sustituyen obligaciones laborales cuando existe subordinación, jornada fija o control organizativo típico. Además, la LFT prohíbe el trabajo de menores de 15 años y regula con estrictos requisitos la ocupación de 15 a 17 años (certificados médicos, límites de jornada, prohibición de labores peligrosas), por lo que no es aceptable normalizar esquemas con adolescentes al margen de la ley.

La política pública debería clarificar el estatus de empaques voluntarios: si existe una relación civil de voluntariado (sin subordinación, sin horario impuesto, sin contraprestación obligatoria), su encuadre es distinto al contrato de trabajo; pero si en la práctica hay dirección, control y continuidad, corresponde reconocer la relación laboral con las obligaciones de ley (salario, seguridad social, vacaciones). Esta prueba de realidad, usada por tribunales en México y el mundo, es coherente con el estándar de la OIT y evita zonas grises que facilitan abusos⁸².

82 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2021*, Ginebra, OIT, 2021, disponible en [<https://www.oitcinterfor.org/node/8149>].

B. Paqueterías y logística de última milla: Seguridad y tiempos de conducción

El auge del comercio electrónico multiplicó rutas de última milla y subcontratación en paquetería. Si bien muchos repartos urbanos no están bajo el régimen de autotransporte federal, conviene armonizar prácticas con la NOM-087-SCT-2-2017, que fija pausas obligatorias después de cinco horas de manejo continuo, un máximo de 14 horas de conducción por cada 24 horas y descansos mínimos, además de bitácoras auditables. La incorporación de estos estándares, junto con la NOM-036-1-STPS-2018 sobre riesgo ergonómico, reduce incidencia de fatiga, trastornos musculoesqueléticos y accidentes, y debería formar parte de toda cadena de suministro responsable.

Para empresas de paquetería, la formalización también pasa por contratos escritos, alta en IMSS y programas de SST (servicios preventivos de seguridad y salud) conforme a la NOM-030-STPS-2009, que exige diagnósticos de riesgos, planes de prevención y mecanismos de respuesta ante emergencias. Esta arquitectura permite integrar capacitaciones obligatorias (conducción segura, manejo de cargas, primeros auxilios), monitoreo no invasivo y participación de comisiones de seguridad.

C. Trabajo a tiempo parcial y modalidades flexibles

Otro universo emergente son las modalidades a tiempo parcial y por horas, que requieren salvaguardas para evitar que la flexibilidad derive en subregistro o fragmentación de derechos. El diseño de cuentas individuales de aportación proporcional (por hora/día) y el reconocimiento de multiempleos en sistemas como el IMSS, ya probados con trabajadoras del hogar, pueden extenderse a otros sectores con alta rotación, en especial jóvenes, estudiantes y cuidadores. En paralelo, las herramientas del Régimen Simplificado de Confianza –RESICO– facilitan el cumplimiento fiscal de actividades complementarias o intermitentes, siempre que no se utilicen para encubrir relaciones laborales que en realidad deben estar en nómina.

D. Medidas transversales: inspección, datos y diálogo social

Tres palancas atraviesan todos estos casos:

1. *Inspección inteligente*: algoritmos y cruces de datos (IMSS-SAT-plataformas) para detectar subregistro, altas y bajas atípicas y patrones de evasión, respetando la privacidad y el debido proceso.
2. *Datos abiertos y evaluaciones*: publicar series sobre afiliaciones, accidentes, jornadas y quejas en plataformas y logística, de forma desagregada por estado y género, para orientar política basada en evidencia.
3. *Diálogo social*: promover sindicatos o asociaciones de repartidores y trabajadoras del hogar, así como consejos sectoriales con representación de empresas, plataformas y gobierno. La experiencia europea y uruguayana confirma que la negociación colectiva complementa la ley y mejora el cumplimiento.

E. Impacto socioeconómico de la formalización: Productividad, cohesión y equidad

La formalización de repartidores, trabajadoras del hogar y otros grupos emergentes no es un fin en sí mismo; es una inversión social con retornos en productividad y cohesión. A nivel macro, la reducción de la informalidad, que ronda la mitad del empleo en México, se asocia con mayor recaudación, mejor asignación de recursos y menores costos por siniestralidad laboral. A nivel micro, el acceso a seguridad social y descansos regulares disminuye ausentismo, mejora salud y estabiliza ingresos, lo que impacta consumo y bienestar de hogares⁸³.

En clave de justicia, el efecto es en especial relevante para mujeres y personas de grupos históricamente discriminados (por origen indíge-

83 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2021*, cit.; ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *OECD employment outlook 2023: artificial intelligence and the labour market*, París, OECD, 2023, disponible en [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html].

na, edad o condición socioeconómica). La igualdad sustantiva avanza cuando las reglas laborales contemplan realidades como el trabajo de cuidados y las jornadas parciales sin penalizar el acceso a derechos. De nuevo, el enfoque de capacidades⁸⁴ ilumina la relevancia de que estos colectivos accedan a sanidad, pensión, licencias y crédito: tales garantías expanden las “libertades sustantivas” que importan para vivir una vida elegida y no impuesta por la precariedad.

IV. PROPUESTAS DE POLÍTICA PARA CONSOLIDAR LA INCLUSIÓN Y LA FORMALIZACIÓN

1. Implementación gradual con metas verificables. Para plataformas: metas semestrales de afiliación IMSS por empresa, auditorías de transparencia algorítmica y reportes de seguridad y salud. Para trabajadoras del hogar: campañas de difusión y asistencia a hogares empleadores (líneas de apoyo, simuladores de cuotas), con prioridad en entidades con mayor informalidad.
2. Subsidios dirigidos y créditos fiscales para hogares de bajos ingresos que contratan formalmente a trabajadoras del hogar; condicionalidad: contrato escrito, alta en IMSS y cumplimiento de jornada, descansos y vacaciones.
3. Regulación fina del multivínculo en plataformas: reglas claras para sumar horas entre apps, prorratear cuotas y evitar sobreregulación que empuje al mercado negro. El piloto IMSS 2025 debe generar evidencia para un diseño estable.
4. Inspección y resolución de controversias ágil: unidades especializadas en gestión algorítmica (acceso a logs, explicabilidad, revisión humana) y mecanismos de mediación de bajo costo para conflictos en plataformas y trabajo doméstico⁸⁵.
5. SST en logística y última milla: cumplimiento de NOM-087 y NOM-036 con registros electrónicos, capacitación obligatoria y sanciones

84 SEN. *Development as freedom*, cit.

85 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2021*, cit.

disuasorias. Incorporar metas de reducción de accidentes y trastornos musculoesqueléticos en contratos y licitaciones públicas.

6. Datos y evaluación: tablero público con altas IMSS por sector/modalidad, denuncias y sanciones y métricas de ingresos reales, con perspectiva de género y territorio.

La formalización de los “nuevos viejos” trabajos, reparto, cuidados, apoyo en tiendas, paquetería y servicios auxiliares, marca el pulso del nuevo derecho laboral en México. Las reformas de 2019-2025 dibujan una ruta que combina reconocimiento de derechos, innovación institucional y alineación internacional. Pero la justicia laboral no se decreta: se implementa, se fiscaliza y se negocia.

Si el país logra traducir las normas en cambios verificables, afiliaciones efectivas, transparencia algorítmica, SST rigurosa y contratos escritos, habrá dado un paso decisivo en la dirección que RAWLS y SEN imaginan: una estructura que mejora las expectativas de quienes estaban peor y expande sus capacidades reales.

El desafío es sostener el impulso con coherencia regulatoria (evitando contradicciones entre fiscalidad, seguridad social y derecho laboral), capacidad estatal (inspección moderna, datos, justicia pronta) y diálogo social. La experiencia europea, uruguaya, brasileña y chilena enseña que la mezcla correcta de ley + negociación + inspección es capaz de transformar sectores informales crónicos en empleos dignos. México tiene hoy la arquitectura para hacerlo; lo que sigue es construir, caso por caso, la confianza que vuelve sostenibles las transiciones a la formalidad.

CAPÍTULO QUINTO

Nuevas modalidades laborales y la influencia de la tecnología

I. PANORAMA GENERAL: DEL EMPLEO ESTÁNDAR AL ECOSISTEMA DIGITAL E HÍBRIDO

En la última década, el mundo del trabajo se ha desplazado desde un modelo basado en el empleo asalariado estable, la presencialidad y el control jerárquico hacia un ecosistema híbrido, digital y crecientemente modular. Plataformas en línea, teletrabajo, contratación por proyecto, *cloud labor*, sistemas de evaluación automatizada y algoritmos de asignación conviven con relaciones laborales tradicionales y obligan a repensar la arquitectura de derechos y obligaciones.

La OIT subraya que las plataformas digitales reconfiguran la organización del trabajo, redistribuyen riesgos y debilitan los puntos clásicos de anclaje del derecho laboral, lugar, jornada y empleador definido, por lo que se vuelve necesaria una adaptación regulatoria y de seguridad social para quienes quedan fuera del empleo estándar⁸⁶.

La OCDE, por su parte, documenta brechas *de facto* en protección social para autónomos y trabajadores no estándar en contingencias clave (incapacidad, desempleo) y propone la portabilidad de derechos, neutralidad respecto de la forma de empleo y esquemas contributivos proporcionales a ingresos variables⁸⁷.

México no ha sido espectador. La reforma de 2021 a la Ley Federal del Trabajo –LFT– incorporó el teletrabajo como modalidad específica (Cap. XII Bis, arts. 330-A a 330-I), con reglas sobre dotación de equipo, compensación de gastos, derecho a la desconexión, límites a la videovigilancia y proporcionalidad en la supervisión remota. La Norma Oficial Mexicana NOM-037-STPS-2023, vigente desde diciembre de 2023, reforzó ese marco con listas de verificación de seguridad y salud, ergonomía, procedimientos de reversibilidad y pautas de inspección⁸⁸.

En paralelo, el Instituto Mexicano del Seguro Social –IMSS– abrió y modernizó canales para que personas trabajadoras independientes (profesionistas y *freelancers*) se incorporen voluntariamente al régimen obligatorio y, junto con la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro –CONSAR–, se han impulsado guías y herramientas para el ahorro previsional de independientes vía Administradora de Fondos para el Retiro –AFORE–.

Este capítulo examina tres vectores de transformación:

1. El auge del trabajo independiente (*freelancing*) y de la economía digital;
2. El derecho a la previsión social en el entorno de plataformas, con énfasis en aportaciones flexibles, portabilidad y gobernanza algorítmica; y

87 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, Celaya, Guanajuato, Educación Superior de Celaya A. C., 2019, disponible en [https://www.oecd.org/es/publications/perspectivas-de-empleo-de-la-ocde-2019_bb5fff5a-es.html]; ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *The future of social protection: what works for non-standard workers?*, París, OECD, 2022, disponible en [https://www.oecd.org/en/publications/the-future-of-social-protection_9789264306943-en.html].

88 Norma Oficial Mexicana NOM-037-STPS-2023, “Teletrabajo - Condiciones de seguridad y salud en el trabajo”, *Diario Oficial de la Federación*, de 8 de junio de 2023, disponible en [https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5691672&fecha=08/06/2023#gsc.tab=0].

3. Los impactos de la inteligencia artificial –IA– en privacidad, no discriminación y automatización de decisiones laborales.

Se articula, además, un enfoque filosófico, autonomía, riesgo y justicia, que ayuda a ordenar la discusión normativa.

A. El auge de los freelancers y la economía digital

– De la ocupación “estable” al portafolio de proyectos

La expansión de infraestructuras digitales de intermediación ha facilitado que una fracción creciente de la población transite desde relaciones asalariadas a esquemas de autoempleo, prestación de servicios y portafolios de proyectos. El fenómeno se alimenta del descenso en costos de búsqueda, la globalización de clientes y las herramientas de trabajo colaborativo.

La OCDE ha destacado que los contratos no estándar, incluidos los autónomos económicamente dependientes, amplían márgenes de flexibilidad, pero trasladan al trabajador riesgos de mercado y de ciclo vital⁸⁹. Ello genera tensiones distributivas: sin mecanismos de mutualización, la libertad profesional puede degradarse en exposición al infortunio (enfermedad, vejez, interrupciones de ingreso).

Desde el bienestar subjetivo, la flexibilidad horaria es un bien ambivalente. Permite conciliar, personalizar ritmos y perseguir nichos de especialización, pero introduce volatilidad de ingresos, *down time* entre proyectos y dificultades para sostener densidades contributivas estables en seguridad social. La OCDE documenta que las brechas de cobertura para no estándar persisten en desempleo e incapacidad y propone ampliar elegibilidad, diseñar bases contributivas sobre ingresos efectivos y reconocer multiempleo y multifuente de ingreso⁹⁰.

89 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.

90 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *The future of social protection: what works for non-standard workers?*, cit.

B. México: Teletrabajo regulado, derecho a desconexión y aseguramiento de independientes

La reforma mexicana de 2021 definió el umbral del 40% de la jornada fuera del centro de trabajo para que aplique el régimen de teletrabajo (art. 330-A, LFT), obligó a documentar condiciones (equipo, insumos, mecanismos de seguridad de la información) y consagró el derecho a la desconexión, limitando tecnologías de supervisión a supuestos extraordinarios con proporcionalidad y respeto a la intimidad (arts. 330-E y 330-I, LFT).

La NOM-037-STPS-2023 sumó listas de verificación de condiciones ergonómicas, sicosociales y de seguridad, procedimientos de reversibilidad y pautas de inspección que armonizan con estándares internacionales de salud ocupacional. Este trípode, documentación, desconexión y límites a la vigilancia, ancla el teletrabajo en un estándar de trabajo decente.

En protección social, el IMSS consolidó la incorporación voluntaria de Personas Trabajadoras Independientes –PTI– al régimen obligatorio, con acceso a atención médica, riesgos de trabajo, invalidez y vida, y ahorro para el retiro; además, habilitó herramientas de cálculo y ventanillas digitales para facilitar el alta y el pago de cuotas.

Por su parte, la CONSAR promueve el registro voluntario en AFORE y las aportaciones periódicas de trabajadores sin patrón, creando un “piso previsional” independiente del tipo contractual. Aunque el esquema no elimina la volatilidad de ingresos, sí mitiga la exclusión histórica de *freelancers* del Estado social.

C. Filosofía del trabajo independiente: Autonomía, riesgo y justicia

El *freelancing* condensa un dilema distributivo clásico. La autonomía profesional, valiosa por sí misma en términos de autorrealización, se ve empañada si la exposición a contingencias quiebra la continuidad de proyectos de vida. El enfoque de capacidades de SEN⁹¹ invita a juzgar la política, no por las etiquetas contractuales, sino por las libertades sustantivas que habilita: la posibilidad real de acceder a salud, proteger ingresos, ahorrar para la vejez y negociar condiciones.

Desde RAWLS⁹², la estructura básica debe organizarse de modo que mejore las expectativas de quienes están en peor posición; en el mercado digital, ello significa portabilidad de derechos y neutralidad respecto de la forma de empleo. La OCDE traduce estas intuiciones en principios de diseño: igualdad de trato a igual riesgo, cobertura basada en ingresos efectivamente percibidos y cuentas portables de derechos⁹³.

II. DERECHO A LA PREVISIÓN SOCIAL EN EL ENTORNO DE PLATAFORMAS DIGITALES

A. Precarización por clasificación y respuestas regulatorias internacionales

La OIT ha mostrado que la “clasificación” de quienes trabajan vía plataformas como autónomos o contratistas independientes, suele traducirse en exclusión del salario mínimo, negociación colectiva y seguridad social, además de exponer a gestión algorítmica opaca en acceso a tareas, tarifas y desactivaciones⁹⁴.

Este diagnóstico ha motivado respuestas legislativas. En España, el Real Decreto-ley 9/2021, conocido como “Ley Rider”, presume la laboralidad de repartidores cuando concurren indicios de ajenidad y dependencia e introduce un derecho de información sobre algoritmos que afectan condiciones de trabajo para la representación de las personas trabajadoras⁹⁵.

92 RAWLS. *A theory of justice*, cit.

93 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.; ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *The future of social protection: what works for non-standard workers?*, cit.

94 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2021*, cit.

95 Real Decreto-ley 9/2021, de 11 de mayo, “Por el que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales”, *Boletín Oficial del Estado* n.º 113, de 12 de mayo de 2021, disponible en [<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-7840>].

En el Reino Unido, la Suprema Corte reconoció a conductores de Uber como *workers* con derechos a salario mínimo y vacaciones pagadas, subrayando el control que la plataforma ejerce sobre precio, acceso a la demanda y estándares de desempeño⁹⁶.

En el plano europeo, la Directiva sobre Trabajo en Plataformas, acordada políticamente en 2024 y en proceso de transposición, establece presunción de relación laboral bajo criterios objetivos y fija obligaciones de transparencia y supervisión humana de decisiones automatizadas⁹⁷.

En América Latina el movimiento es heterogéneo, pero convergente en metas: reconocer la relación de trabajo cuando hay subordinación fáctica, garantizar seguridad social, al menos en salud y riesgos y abrir vías de diálogo social con representación de trabajadores de plataformas⁹⁸. Este “piso de derechos” no niega la flexibilidad, la ordena para que la eficiencia de la intermediación digital no se construya sobre zonas grises de desprotección.

B. Diseños de previsión: Neutralidad de forma, aportaciones flexibles y portabilidad

El menú de reforma que propone la OCDE incluye tres ideas: neutralidad de forma (que la cobertura no dependa del tipo de contrato), aportaciones proporcionales a ingresos variables y portabilidad de

96 TRIBUNAL SUPREMO DEL REINO UNIDO. “Uber BV and others (Appellants) v. Aslam and others (Respondents)”, 19 de febrero de 2021, disponible en [<https://www.supremecourt.uk/cases/uksc-2019-0029>].

97 UNIÓN EUROPEA. “Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 300/2008, (UE) n.º 167/2013, (UE) n.º 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Inteligencia Artificial)”, *Diario Oficial de la Unión Europea*, n.º 1.689, de 12 de julio de 2024, disponible en [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>].

98 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2021: el papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo*, cit.

derechos entre regímenes y empleadores⁹⁹. Para plataformas, esto se traduce en reglas que permitan:

- a. Sumar horas e ingresos de múltiples aplicaciones;
- b. Prorratar contribuciones entre varios “beneficiarios” del trabajo; y
- c. Reconocer periodos de baja actividad con mínimos contributivos asequibles.

Experimentos internacionales con “cuentas personales de derechos”, carteras donde se acumulan cotizaciones, créditos de formación y saldos de vacaciones, apuntan a instrumentos útiles para trayectorias no lineales. México ya opera una aproximación parcial con la incorporación voluntaria de independientes al IMSS y el ahorro previsional individual vía AFORE, que podrían evolucionar hacia esquemas de co-contribución focalizada para ingresos bajos y *defaults* que reduzcan fricciones de entrada.

C. Gobernanza de plataformas: Transparencia, debido proceso y datos

La gobernanza no se agota en la cotización. La “gestión algorítmica”, asignación de tareas, evaluación, tarifas dinámicas, *deactivation*, exige transparencia y vías de apelación. La Ley Rider introdujo un derecho de información sobre los parámetros, reglas e instrucciones de los sistemas que inciden en las condiciones laborales; la Directiva europea profundiza ese derecho y exige evaluación de impacto y supervisión humana para decisiones significativas¹⁰⁰. El Reglamento General de

99 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.; ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *The future of social protection: what works for non-standard workers?*, cit.

100 Real Decreto-ley 9/2021, de 11 de mayo, “Por el que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales”, cit.; “Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se

Protección de Datos –RGPD– refuerza, además, límites a decisiones exclusivamente automatizadas con efectos jurídicos o significativamente similares (art. 22), salvo excepciones con salvaguardas.

México cuenta con un andamiaje de protección de datos personales en el sector privado (Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares –LFPDPPP–), que impone principios de licitud, finalidad, proporcionalidad y responsabilidad proactiva; en el ámbito laboral remoto, la LFT y NOM-037 establecen límites de supervisión y exigen proporcionalidad y respeto a la intimidad en el uso de tecnologías¹⁰¹. A falta de una ley federal específica de IA, estos pilares, datos personales, teletrabajo y seguridad y salud, ofrecen una base para encauzar el *algorithmic management* con criterios de minimización, explicabilidad y revisión humana.

D. México: Pasos graduales con horizonte de universalismo

Si bien México ha optado, por ahora, por rutas administrativas y voluntarias para incorporar a independientes a la seguridad social y proteger el teletrabajo, la dirección de viaje puede resumirse en tres verbos: reconocer, asegurar y transparentar. Reconocer la relación de trabajo cuando hay subordinación y control; asegurar a quienes, aun sin relación laboral, realizan trabajo económicamente dependiente y vulnerable; y transparentar la lógica de los algoritmos que organizan el trabajo. La conjunción de estos elementos se alinea con estándares de la OIT y la OCDE y reduce la probabilidad de “*dumping social*” en mercados digitales¹⁰².

modifican los Reglamentos (CE) n.º 300/2008, (UE) n.º 167/2013, (UE) n.º 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Inteligencia Artificial)”, cit.

101 Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, *Diario Oficial de la Federación*, de 5 de julio de 2010, disponible en [<https://www.gob.mx/indesol/documentos/ley-federal-de-proteccion-de-datos-personales-en-posesion-de-los-particulares>].

102 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2021*, cit.; ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.

III. DERECHOS LABORALES EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

A. Automatización, recomposición de tareas y reconversión

La IA, el aprendizaje automático y la robótica no solo sustituyen tareas; las recombinan. En la mayoría de las ocupaciones emergen “paquetes” de funciones donde la máquina asiste, filtra o decide parcialmente y la persona reconfigura su aporte hacia juicio, trato humano, creatividad y supervisión. La OIT invita a fortalecer políticas de formación y aprendizaje permanente y a asegurar que la protección social cubra transiciones para quienes experimentan pérdida de ingresos o de horas por adopción tecnológica¹⁰³. La OCDE insiste en que las políticas activas de mercado de trabajo, orientación, capacitación, subsidios a contratación y movilidad, amortiguan impactos y aceleran reasignaciones eficientes¹⁰⁴.

B. Gestión algorítmica, privacidad y no discriminación

El uso de IA en selección, evaluación y gestión del desempeño expone a tres riesgos: opacidad, sesgo y *over-surveillance*. El Reglamento General de Protección de Datos –RGPD– limita decisiones basadas únicamente en tratamiento automatizado con efectos jurídicos, introduce el derecho a obtener intervención humana y exige transparencia significativa.

En el caso de Uber en el Reino Unido, la Suprema Corte observó que la plataforma fijaba precios, determinaba términos contractuales, controlaba acceso a la oferta y supervisaba desempeño, elementos que justificaron el reconocimiento del estatus de *worker* y activaron derechos básicos¹⁰⁵. En México, el marco de teletrabajo exige proporciona-

103 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2021*, cit.

104 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.; ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *The future of social protection: what works for non-standard workers?*, cit.

105 TRIBUNAL SUPREMO DEL REINO UNIDO. “Uber BV and others (Appellants) v. Aslam and others (Respondents)”, cit.

lidad en la supervisión, lo que desincentiva prácticas intrusivas como cámaras permanentes o *key-logging* sin justificación.

C. De los principios a la regulación vinculante de IA

En 2023, el National Institute of Standards and Technology –NIST– de Estados Unidos publicó el *AI Risk Management Framework 1.0*, una guía para identificar, medir, mitigar y monitorear riesgos en todo el ciclo de vida de sistemas de IA, con énfasis en gobernanza, mapas de riesgo y supervisión humana¹⁰⁶.

En 2024, la Unión Europea aprobó el *AI Act*, un reglamento con obligaciones graduadas por nivel de riesgo, requisitos de gestión de riesgos, calidad de datos y transparencia y reglas específicas para sistemas usados en empleo, por ejemplo IA, para selección o evaluación de desempeño, que deberán cumplir pruebas de robustez y explicabilidad¹⁰⁷. Aunque México carece de una ley federal análoga, su ecosistema de datos personales (LFPDPPP) y el marco de teletrabajo ofrecen principios que las empresas pueden *internalizar* con apoyo de estos estándares internacionales.

D. Ética aplicada: Autonomía, dignidad y “debido proceso” algorítmico

La ética del trabajo en tiempos de algoritmos se condensa en tres exigencias: autonomía (no convertir a la persona en apéndice pasivo de un *script*), dignidad (evitar vigilancia intrusiva desproporcionada) y debido proceso (explicabilidad y apelación de decisiones automatizadas).

La OIT y la literatura especializada en relaciones industriales sugieren *auditorías algorítmicas* proporcionadas al riesgo, comités paritarios de revisión de reglas de plataformas y métricas centradas en

106 NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, NIST, enero de 2003, disponible en [<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.100-1.pdf>].

107 “Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 300/2008, (UE) n.º 167/2013, (UE) n.º 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Inteligencia Artificial)”, cit.

resultados, no en *presencialismo digital*, para evitar que la supervisión se convierta en una carga que erosiona bienestar y productividad¹⁰⁸.

La filosofía política refuerza estas intuiciones: un orden institucional justo, al estilo rawlsiano, protege libertades básicas y corrige desventajas inmerecidas; traducido al ámbito laboral digital, ello implica que la arquitectura técnica no puede neutralizar el derecho a ser oído ni a comprender cómo se decide sobre el trabajo propio¹⁰⁹.

IV. MÉXICO: ENGRANAR INNOVACIÓN, COMPETENCIA Y DERECHOS

A. Teletrabajo seguro: Documentación, desconexión y límites a la vigilancia

El pilar normativo mexicano del teletrabajo combina:

- Documentación obligatoria de condiciones (equipo, costos, seguridad de la información);
- Derecho a desconexión; y
- Límites claros a la videovigilancia y mecanismos de control, reservados a supuestos extraordinarios con proporcionalidad y respeto a la intimidad.

La NOM-037 detalla listas de verificación de ergonomía, riesgos psicosociales y seguridad, así como procedimientos de reversibilidad y pautas de inspección¹¹⁰. Estas piezas colocan a México en sintonía con tendencias internacionales y reducen externalidades del *always-on*, como fatiga, *burnout* y errores.

108 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2021: el papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo*, cit.

109 RAWLS. *A theory of justice*, cit.; SEN. *Development as freedom*, cit.

110 SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. “México avanza para consolidar un nuevo piso de derechos laborales para personas trabajadoras de plataformas digitales”, cit.

B. Cobertura para independientes: IMSS-PTI y ahorro previsional con AFORE

El aseguramiento voluntario en IMSS para PTI y el ahorro previsional vía AFORE crean un “piso doble”: salud/contingencias y retiro. El desafío radica en la fricción de entrada y la densidad contributiva: independientes alternan periodos de alta y baja facturación, lo que sugiere diseñar contribuciones proporcionales, facilidades de pago y recordatorios conductuales que sostengan la regularidad de aportaciones. Una agenda razonable es avanzar hacia *default options* (inscripción guiada) y explorar co-contribuciones focalizadas para ingresos bajos, como proponen la OCDE y análisis de política comparada¹¹¹.

C. Gobernanza algorítmica: Transparencia, auditorías y revisión humana

La protección de datos personales (LFPDPPP) aporta principios de licitud, finalidad y proporcionalidad aplicables a datos laborales y telemáticos. Combinada con la LFT y la NOM-037, sugiere una *línea roja* contra la vigilancia excesiva y una *línea de base* para evaluación de impacto, minimización y seguridad. Tomando como *benchmark* el NIST-AI RMF y el *AI Act*, empresas que operan en México pueden instituir ciclos de gestión de riesgo, “cartas de algoritmo” comprensibles para trabajadores y canales de apelación con intervención humana en decisiones que afecten acceso a ingresos, estabilidad o sanciones¹¹².

V. ESTUDIOS DE CASO COMPARADO: ESPAÑA, REINO UNIDO Y LA UNIÓN EUROPEA

España introdujo en 2021 la “Ley Rider”, que presume la relación laboral de repartidores y consagra un derecho de información sobre algoritmos a la representación de trabajadores, permitiendo auditar

111 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.; ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *The future of social protection: what works for non-standard workers?*, cit.

112 NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, cit.

sistemas que afectan asignación, evaluación y continuidad¹¹³. El Reino Unido, con *Uber BV and others v. Aslam and others*, aplicó una prueba funcional de control: precio, condiciones contractuales y acceso a la demanda bajo dominio de la plataforma justifican el estatus de *worker* y derechos básicos¹¹⁴.

La Unión Europea, mediante la Directiva sobre trabajo en plataformas y el *AI Act*, construye un andamiaje regional: presunción de empleo con criterios objetivos, transparencia algorítmica, supervisión humana de decisiones automatizadas y gestión de riesgos para sistemas de IA en empleo¹¹⁵. Para México, estas experiencias ofrecen un repertorio: presunción *iuris tantum* cuando existe control, protección social para autónomos genuinos y límites claros a la opacidad de sistemas que gobiernan el trabajo.

VI. PERSPECTIVA FILOSÓFICA: TRABAJO DECENTE EN TIEMPOS DE ALGORITMOS

La pregunta de fondo no es si la tecnología destruye o crea empleo, sino quién gobierna sus efectos y cómo se distribuyen cargas y beneficios. La economía de plataformas y la IA tensan dos bienes públicos: libertad profesional y seguridad social; eficiencia algorítmica y dignidad.

La OIT define “trabajo decente” como aquel que ofrece oportunidades de empleo productivo con un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los trabajadores expresen sus preocupaciones, se organicen y participen en

113 Real Decreto-ley 9/2021, de 11 de mayo, “Por el que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales”, cit.

114 TRIBUNAL SUPREMO DEL REINO UNIDO. “Uber BV and others (Appellants) v. Aslam and others (Respondents)”, cit.

115 “Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 300/2008, (UE) n.º 167/2013, (UE) n.º 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Inteligencia Artificial)”, cit.

decisiones que afectan sus vidas¹¹⁶. El reto contemporáneo es *traducir* esa definición a entornos mediados por datos y código.

Desde RAWLS¹¹⁷, un esquema institucional justo prioriza libertades básicas y organiza desigualdades de forma que beneficien a los menos aventajados; aplicado al trabajo digital, eso significa evitar que la forma contractual funcione como esclusa de exclusión del Estado social. Desde SEN¹¹⁸, la política debe expandir capacidades reales: salud, educación, seguridad económica y agencia para proyectar una vida valiosa; por eso, teletrabajo seguro, previsión para independientes y *debido proceso* algorítmico no son lujos, sino infraestructuras de libertad.

México ha construido un pilar robusto para teletrabajo¹¹⁹. La siguiente frontera es establecer lineamientos de *algorithmic management*, inspirados en NIST-AI RMF y congruentes con principios del *AI Act*, que aseguren explicabilidad suficiente, *human-in-the-loop* y evaluación de impacto proporcional en decisiones que afecten acceso al trabajo, evaluación y sanciones, consolidar la incorporación de independientes al IMSS y profundizar la educación previsional de CONSAR con metas medibles de cobertura y explorar aportaciones proporcionales y co-contribuciones focalizadas para ingresos bajos y mecanismos de suma de ingresos entre múltiples plataformas/contratantes.

1. *Derecho comparado como brújula*: estudiar la implementación española y europea (presunción de empleo, transparencia algorítmica) y el criterio funcional británico para calibrar si en México conviene una presunción *iuris tantum* sectorial o un modelo dual con protección social robusta para autónomos genuinos.
2. *Ética práctica*: institucionalizar auditorías algorítmicas proporcionadas al riesgo, “cartas de algoritmo” comprensibles para personas trabajadoras y mecanismos ágiles de queja y apelación con revisión humana. Evitar el presencialismo digital y orientar métricas hacia resultados, salud y seguridad.

116 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2021*, cit.

117 RAWLS. *A theory of justice*, cit.

118 SEN. *Development as freedom*, cit.

119 Norma Oficial Mexicana NOM-037-STPS-2023, “Teletrabajo - Condiciones de seguridad y salud en el trabajo”, cit.

3. *Gobernanza basada en datos*: construir tableros públicos, sin invadir privacidad, sobre adopción de teletrabajo, cobertura de independientes, quejas por decisiones automatizadas y resultados de inspección, con perspectiva de género y territorio.

En suma, la productividad y la dignidad no son objetivos antagónicos; están correlacionados cuando la innovación se gobierna con reglas que protegen libertades y corrigen desventajas. El “nuevo derecho laboral” se medirá menos por la cantidad de normas nuevas que por su capacidad de hacer efectivos derechos antiguos, salud, previsión, privacidad, participación, en formas contemporáneas de organizar.

CAPÍTULO SEXTO

Bienestar integral, salario emocional y responsabilidad en el descanso

Este capítulo baja a tierra una idea simple (pero potente): si cuidas a tu gente de verdad, no con *perks* cosméticos, sino con diseño del trabajo y reglas claras, sube la energía, baja el desgaste y la organización gana foco. Vamos a hablar de salario emocional, responsabilidad en el descanso, NOM-035 (psicosocial) y NOM-036 (ergonomía/carga física), cultura organizacional, desarrollo organizacional, jornadas mixtas, bienestar y una herramienta que nos encanta para líderes: *coaching* ontológico. Todo con base legal vigente y evidencia sólida, sin solemnidad innecesaria.

I. QUÉ ES (Y QUÉ NO ES) EL SALARIO EMOCIONAL

El salario emocional es el conjunto de recompensas no monetarias que hacen que trabajar “valga la pena”: reconocimiento auténtico, autonomía para decidir cómo hacer las cosas, aprendizaje visible, pertenencia a un equipo que te cuida y flexibilidad real. No reemplaza el salario económico, eso sería maquillaje, lo complementa y muchas veces lo

potencia. La psicología motivacional lo explica con precisión: cuando las personas sienten cubiertas sus necesidades de autonomía, competencia y relación, aumenta la motivación intrínseca y el bienestar¹²⁰.

¿Por qué importa?, porque el compromiso y la salud mental están directamente vinculados con estas palancas. Gallup viene reportando que el compromiso global cayó a más o menos un 21% en 2024, y la mayor caída fue la de los mandos (si el manager está drenado, el equipo lo resiente). El costo económico de la desmotivación global ronda el 9% del PIB mundial por productividad perdida, según la misma fuente. El dato duele, pero también muestra la oportunidad: lo que haces en tu empresa sí mueve la aguja.

El salario emocional no es futurología *soft*, es diseño. La teoría JD-R (*Job Demands-Resources*) enseña que hay dos rutas paralelas: exigencias que consumen energía (carga, presión de tiempo, ambigüedad) y recursos que la recargan (autonomía, *feedback*, apoyo, justicia). Si subes recursos y gestionas exigencias, incrementas *engagement* y desempeño y reduces *burnout* y conductas contraproducentes¹²¹.

II. RESPONSABILIDAD EN EL DESCANSO: DESCONECTAR PARA RENDIR

Hablemos claro: descansar también es parte del trabajo. La literatura de recuperación muestra que cuatro experiencias durante el tiempo libre, desconexión psicológica, relajación, maestría (hacer algo desafiante que no sea trabajo) y control (decidir qué y cuándo), se asocian con menos estrés, mejor sueño y más vigor al día siguiente¹²².

120 EDWARD L. DECI y RICHARD M. RYAN. "The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", *Psychological Inquiry*, vol. 11, n.º 4, 2000, pp. 227 a 268, disponible en [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf].

121 ARNOLD B. BAKKER y EVANGELIA DEMEROUTI. "La teoría de las demandas y los recursos laborales", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 29, n.º 3, 2013, pp. 107 a 115, disponible en [<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/tr2013a16>]; WILMAR SCHAUFELI y MARISA SALANOVA. "Work engagement: On how to better catch a slippery concept", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, n.º 1, 2011, pp. 39 a 46, disponible en [<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/345.pdf>].

122 SABINE SONNENTAG y CHARLOTTE FRITZ. "The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing

En México, el marco jurídico acompaña. La reforma de teletrabajo de 2021 incorporó en la LFT el derecho a la desconexión y reglas específicas de contacto y supervisión fuera de jornada (arts. 330-A a 330-K). Y la NOM-037-STPS-2023 aterriza condiciones de seguridad y salud para teletrabajo: evaluación del puesto en casa, equipo ergonómico, pausas y medidas de vigilancia proporcionales y no intrusivas. El patrón debe proporcionar e instalar equipo (computadora, silla, etc.) y respetar tiempos de descanso¹²³.

El descanso no es solo política, es responsabilidad compartida. La empresa diseña ventanas de disponibilidad y protocolos para urgencias reales; el liderazgo modela no enviar mensajes fuera de horario; y la persona trabajadora practica higiene de desconexión (cortar notificaciones, rituales de cierre). La OMS, en sus Guías de salud mental en el trabajo, recomienda medidas organizacionales (ajuste de cargas, apoyo del jefe, flexibilidad) antes que enfocarse solo en intervenciones individuales.

III. NOM-035: RIESGOS PSICOSOCIALES SIN DRAMA, CON MÉTODO

La NOM-035-STPS-2018 exige identificar, analizar y prevenir factores de riesgo psicosocial y promover un entorno organizacional favorable. En otras palabras, medir clima, cargas, violencia/hostigamiento, liderazgo, reconocimiento y actuar con planes y seguimiento. La norma trae guías de referencia (política de prevención, cuestionarios) escalables por tamaño de empresa. Si se opera bien, proporciona un mapa honesto por área para intervenir con foco

Un punto clave: el *burnout* está reconocido por la OMS en la CIE-11 como fenómeno ocupacional por estrés crónico no gestionado (no es diagnóstico clínico). Esto refuerza la idea de gestión de cargas, claridad de rol y recuperación como deberes organizacionales, no “culpa del individuo”. Operativamente, conviene un ciclo anual:

1. Diagnóstico (encuesta + grupos focales),

recuperation and unwinding from work”, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, n.º 3, 2007, pp. 204 a 221.

123 Norma Oficial Mexicana NOM-037-STPS-2023, “Teletrabajo - Condiciones de seguridad y salud en el trabajo”, cit.

2. Priorización (matriz impacto-factibilidad),
3. Intervención (rediseño de trabajo, formación de líderes, canales de quejas),
4. Evaluación (KPI: rotación, ausentismo, incapacidades, quejas resueltas).

Integrar la NOM-035 con la NOM-037 (teletrabajo) y la NOM-036 (ergonomía) evita islas de cumplimiento.

IV. NOM-036: ERGONOMÍA Y MANEJO DE CARGAS SIN LESIONES

La NOM-036-1-STPS-2018 se enfoca en manejo manual de cargas: identificar, analizar, prevenir y controlar riesgo ergonómico (fuerza, postura, repetición, duración) con controles de ingeniería (ayudas mecánicas, rediseño de puesto), administrativos (rotación, pausas) y capacitación. En centros de distribución, paquetería, manufactura y comercio, es la diferencia entre dolencias crónicas y equipos que llegan bien al final de cada turno¹²⁴.

El cruce psicosocial-ergonómico es real: cargas físicas mal gestionadas elevan la fatiga, misma que reduce la atención y tolerancia al estrés social; a su vez, la presión de tiempo aumenta posturas forzadas y microtraumas. Por eso, planes integrales: *layout* que reduzca desplazamientos, límites de peso, pausas activas, rotación planificada y microentrenamientos de técnica segura.

Medir duele menos que curar: usa indicadores adelantados (cumplimiento de pausas, reportes de casi-accidente, *checklists* verdes) y rezagados (TME, días perdidos). Publicar resultados internos y aprender de áreas “gemelas” con mejores números (mentoría entre jefaturas).

124 Norma Oficial Mexicana NOM-036-1-STPS-2018, “Factores de riesgo ergonómico en el trabajo - Identificación, análisis, prevención y control. Parte 1 - Manejo manual de cargas”, *Diario Oficial de la Federación*, de 23 de noviembre de 2018, disponible en [<https://platiica.economia.gob.mx/normalizacion/nom-036-1-stps-2018/>].

V. CULTURA ORGANIZACIONAL: DE LOS VALORES EN LA PARED A LOS HÁBITOS EN LA AGENDA

La cultura es lo que se hace cuando nadie está mirando. EDGAR SCHEIN la explica en tres niveles: artefactos (lo visible), valores declarados y supuestos básicos (lo que de verdad creemos). Se cambia cuando se cambian hábitos y rituales: cómo arranca una reunión, cómo se da *feedback*, qué se celebra y qué no se tolera. Liderazgo y cultura son “dos caras de la misma moneda”¹²⁵.

Si el valor dice “cuidamos a la gente” pero los correos vuelan a medianoche y los fines de semana, el supuesto real es “siempre disponibles”. Para alinear, convertir valores en conductas observables: “no se programan reuniones en hora de comida”, “se cierran laptops a las 18:30 salvo guardias”, “toda urgencia real se escalona por canal x”. Ese tipo de reglas convierte la cultura en arquitectura de decisiones.

VI. DESARROLLO ORGANIZACIONAL –DO–: PUENTE ENTRE PERSONAS Y PROCESOS

El DO aporta metodología para diagnosticar, intervenir y medir. Herramientas simples funcionan: mapeo de procesos, matrices RACI, *job crafting* (permitir que la gente ajuste un poco el “cómo”), células de mejora y rituales de aprendizaje. El objetivo no es adornar presentaciones, es reducir fricción, clarificar roles y hacer visible el propósito del trabajo¹²⁶.

El DO efectivo pone datos en manos de las jefaturas: tableros con rotación, ausentismo, horas extra, quejas, tiempos de ciclo y señales tempranas de desgaste. Si un área dispara el semáforo rojo (picos de horas extra, caídas en calidad), hay plan de recuperación con dueño y fecha.

La gobernanza importa: patrocinios ejecutivos, una PMO de cultura/DO ligera para sostener el ritmo y un calendario trimestral de retrospectivas. Sin gobernanza, el entusiasmo se disipa y gana la inercia.

125 EDGAR H. SCHEIN. “Organizational socialization and the profession of management”, en ROBERT W. ALLEN, LYMAN W. PORTER y HAROLD L. ANGLE (eds.). *Organizational influence processes*, Nueva York, Routledge, 2016, pp. 283 a 294.

126 Ídem.

VII. LIDERAZGO CONVERSACIONAL Y “COACHING” ONTOLÓGICO

Aquí entra una herramienta poderosa (y muy práctica): el *coaching* ontológico. RAFAEL ECHEVERRÍA recuerda que “somos seres lingüísticos”: el lenguaje hace cosas, pedidos, promesas, ofertas, declaraciones, no solo las describe. Si se cambia la conversación, se cambian los resultados. Un jefe que domina pedidos claros, juicios fundados y promesas bien hechas, ordena el trabajo y limpia malentendidos¹²⁷.

FERNANDO FLORES insiste en “conversaciones para la acción”: coordinar tareas con compromisos explícitos, fechas, estándares y seguimiento en lugar de suposiciones (“se entiende que...”). Este enfoque, aplicado a equipos, baja el estrés, evita retrabajo y genera confianza¹²⁸.

¿De dónde sale la fuerza de esto? De la filosofía del lenguaje: los actos de habla muestran cómo los enunciados generan realidad social (“te prometo”, “declaro”). Entrenar líderes en escucha, pedidos, ofertas y promesas cambia la cultura más rápido que mil manuales. Y sí, también protege la salud: reduce ambigüedad, mejora el sentido de control y sube la percepción de justicia¹²⁹.

127 JULIETA ECHEVERRÍA. “Estudio y trabajo en estudiantes de primer año: Características, motivación e implicaciones”, *IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología - XIX Jornadas de Investigación - VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires*, Buenos Aires, 2012, disponible en [<https://www.aacademica.org/000-072/445.pdf>].

128 JANETT ARACELY GONZALES FLORES. “Implementación del marco de trabajo ITIL v.3.0 para el proceso de gestión de incidencias en el área del centro de sistemas de información de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque” (tesis de pregrado), Chiclayo, Perú, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2015, disponible en [<https://repositorio.usat.edu.pe/items/b3a95d9b-ec25-4fda-a4ed-f217ff97c714>].

129 JOHN R. SEARLE. “How to derive ‘ought’ from ‘is’”, en WILLIAM DONALD HUDSON (ed.). *The is-ought question: A collection of papers on the central problems in moral philosophy*, Londres, Palgrave Macmillan, 1969, pp. 120 a 134.

VIII. JORNADAS MIXTAS, TURNOS Y VIDA REAL

En operaciones 24/7 o de servicio extendido, las jornadas mixtas, un tramo diurno y otro nocturno, son inevitables; diseñarlas bien es una cuestión de salud pública. La regla de oro combina predecibilidad, recuperación y límites. La predecibilidad se logra publicando los calendarios con al menos 14 días de anticipación y usando secuencias estables de rotación; la recuperación exige ventanas mínimas de 11 horas entre turnos y evitar el encadenamiento noche-mañana; los límites se expresan en topes de horas extra y en guardias reales, no en una disponibilidad permanente encubierta. La LFT fija máximos y diferenciales por horario; la gestión aporta el “cómo”: proteger sueño y fatiga con reglas que se cumplen en el piso.

El *lean scheduling* ayuda a absorber picos sin exprimir a la gente: *buffers* razonables de personal, capacidad mínima estable y nada de “justo a tiempo” extremo. Si a ello se suman métricas simples de fatiga, autoevaluaciones de 30 a 60 segundos al inicio y al cierre del turno y pausas activas pautadas, los incidentes y errores caen de manera visible.

En logística y reparto estas prácticas deben cruzarse con la NOM-036 (ergonomía: peso, volumen y ayudas mecánicas) y con criterios de seguridad vial (rutas, tiempos y pausas obligatorias); en planta, conviene rotar tareas para reducir cargas repetitivas e introducir micropausas de tres a cinco minutos cada 60 a 90 minutos.

Nada de esto funciona sin mandos entrenados. Las jefaturas de línea necesitan herramientas para asignar cargas, negociar cambios y detener encadenamientos riesgosos. Desde 2024, además, los *managers* figuran entre los más golpeados en compromiso y bienestar: si no se les sostiene con formación, cargas razonables y redes de pares, el sistema se resiente.

La buena práctica incluye evitar más de tres noches consecutivas, respetar las pausas de comida, registrar y revisar mensualmente incidentes, ausentismo y rotación por equipo y ajustar a partir de esa evidencia. El objetivo es sencillo y exigente: que los turnos produzcan buen trabajo sin hipotecar el sueño, la atención ni la vida de las personas. Con reglas claras, *buffers* y mandos capaces, la jornada mixta deja de ser un riesgo crónico y se convierte en una ventaja operativa.

IX. PLAN MAESTRO DE BIENESTAR

– Trimestre 1: bases y quick wins

1. Política de desconexión (teletrabajo y presencial) con ventanas y canales de urgencia; comunicación del CEO;
2. Diagnóstico *express* NOM-035 (encuesta + 4 *focus* por unidad);
3. *Checklist* NOM-036 en puestos críticos; pausas activas y microtaller de técnica segura;
4. Entrenamiento relámpago a mandos en conversaciones esenciales: pedidos, promesas, *feedback*, acuerdos de descanso.

– Trimestre 2: rediseño y liderazgo

1. *Job crafting* moderado en dos equipos piloto (autonomía + claridad de entregables);
2. Cuadros de turnos con rotación saludable y guardias reales, indicadores de fatiga y horas extra;
3. *Coaching* grupal (ocho semanas) para jefaturas: coordinación de acciones, límites, *feedback* sin “microagresiones”;
4. Base de datos de cargas/volúmenes para planear picos.

– Trimestre 3: institucionalización

1. Sistema de quejas anónimo y trazable (psicosocial/violencia) con SLA y reportes mensuales;
2. Matriz RACI por procesos críticos;
3. Tablero de bienestar por área (rotación, ausentismo, ENPS, casi-acidentes, pausas cumplidas);
4. Charlas de salud mental y sueño parte del *onboarding*; línea EAP si existe.

– *Trimestre 4: evaluación y escalamiento*

1. Re-medición NOM-035;
2. Auditoría ergonómica NOM-036;
3. Informe ejecutivo con ROI: rotación evitada, incapacidades, productividad;
4. Ajustes y renovación de compromisos para el año dos.

X. INSTRUMENTOS PRÁCTICOS

A) Política de desconexión

- Horario de referencia del área y ventanas de disponibilidad.
- No contacto fuera de jornada, salvo guardias designadas.
- Urgencias: canal X, con trazabilidad; no WhatsApp personal.
- Reuniones: sincrónicas dentro de horario; sin “maratones” > 45 min seguidos.
- Teletrabajo (NOM-037): evaluación del puesto, silla y equipo provistos por la empresa, pausas cada 50-60 min.

B) Encuesta corta de salario emocional (12 ítems)

Tres ítems por dimensión: autonomía, competencia, relación, reconocimiento. Ej.: “Puedo decidir cómo organizar mi trabajo”; “Recibo *feedback* útil para mejorar”; “Mi jefe respeta mis horarios” (basado en SDT).

C) Guía de conversaciones para la acción (líderes)

- *Pedido*: a quién, para cuándo, estándares, recursos.
- *Promesa*: acepto/contra-oferto/no acepto (y por qué).

- *Juicios*: fundados en evidencia y estándar explícito.
- *Cierre*: registro del acuerdo en el sistema y fecha de revisión.

D) Lista de verificación NOM-035 (versión ejecutiva)

- Política
- Mecanismos de queja
- Diagnóstico por categoría de centro
- Plan de acción
- Capacitación a mandos
- Registro de seguimiento

E) Lista de verificación NOM-036 por puesto

- Peso máximo
- Frecuencia
- Distancia
- Altura
- Torsión
- Ayudas mecánicas
- Pausas
- Rotación
- Capacitación

XI. CASOS ILUSTRATIVOS

Caso 1 (servicios, oficina híbrida). *Síndrome del “siempre en línea”*: picos de mensajes nocturnos, rotación del 24% en áreas comerciales. Intervención: política de desconexión + entrenamiento de *managers* en conversaciones para la acción + indicadores de carga. A seis meses: caen 37% los mensajes fuera de horario y 18% la rotación; sube nueve pts. el ítem “mi jefe respeta mis tiempos”. (Gallup contextualiza el impacto de liderazgo en bienestar/compromiso).

Caso 2 (centro de distribución). TME al alza (hombro/lumbar). Intervención: evaluación NOM-036, rediseño de *layout*, límites de peso, ayudas mecánicas y pausas activas calendarizadas. Resultado: -42% incidentes por sobreesfuerzo y -29% días perdidos en nueve meses.

Caso 3 (equipo de soporte 24/7). Jornadas mixtas mal rotadas, quejas por fatiga. Intervención: cuadro de turnos con ventanas de recuperación, guardias reales y “pases de estafeta” documentados; canal único de urgencias con SLA. Resultado: reclamaciones por “interrupciones fuera de turno” caen 55% y el tiempo de resolución mejora 12% (LFT teletrabajo/arts. 330).

XII. SALUD MENTAL EN EL TRABAJO: ENFOQUE OMS

La Organización Mundial de la Salud propone partir de la prevención primaria en el diseño del trabajo: ajustar cargas y ritmos, dar claridad de rol y objetivos, asegurar autonomía proporcional y capacitar a mandos para liderar sin microgestión. Este enfoque corrige la inercia de delegar todo en la “resiliencia individual” y pone el acento en condiciones que no disparen estrés crónico¹³⁰. De ahí se desprenden tres líneas prácticas:

130 ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. CIE-11 - *Clasificación Internacional de Enfermedades*, 11.ª revisión, OMS, 2019, disponible en [<https://icd.who.int/es>].

1. Rediseño de tareas y turnos con pausas reales y metas alcanzables;
2. Liderazgo con habilidades conversacionales (pedir, ofrecer, acordar, dar retroalimentación) y manejo básico de conflictos; y
3. Entornos psicológicamente seguros donde el error se trate como información, no como culpa.

La prevención secundaria complementa sin sustituir lo anterior: formación breve a mandos para reconocer señales tempranas (cambios sostenidos en desempeño, ausentismo, irritabilidad, aislamiento), guías de primer apoyo y derivación oportuna a servicios clínicos externos y acomodos razonables temporales (ajuste de carga, horarios, tareas) sin estigmas ni castigos. El retorno al trabajo tras una ausencia por salud mental requiere plan individualizado, metas progresivas y revisión quincenal; lo esencial es que la persona no “pague” el regreso con sobrecarga o pérdida de oportunidades.

La CIE-11 reconoce el *burnout* como fenómeno ocupacional (no trastorno) con tres dimensiones: agotamiento, distanciamiento mental del trabajo y eficacia reducida. Esto ancla la conversación en lo que la organización controla: cargas, control del trabajo, claridad de rol y apoyo del jefe; y desplaza el foco desde intervenciones tardías hacia prevención y detección temprana¹³¹. Traducido a operación, conviene fijar reglas simples: no contacto fuera de la ventana pactada salvo emergencias; límites de horas extra; reuniones con propósito y duración definida; y revisión trimestral de cargas “pico” en áreas críticas.

La protección de datos y la no represalia son condiciones de posibilidad: cualquier información de salud debe tratarse con confidencialidad clínica; la participación en programas de apoyo no puede usarse para decisiones adversas. La medición cierra el ciclo de aprendizaje: rotación y ausentismo por causas psicosociales, incidentes y errores asociados a fatiga, uso de pausas y días de descanso, resultados de clima en seguridad psicológica y tiempos de respuesta en casos de riesgo. Publicar internamente estos indicadores, junto con los ajustes realizados, envía el mensaje correcto: cuidar la salud mental es parte del trabajo bien hecho, no un apéndice voluntarista.

XIII. DE LA INTENCIÓN AL HÁBITO: CÓMO SOSTENER EL CAMBIO

- **Regla 1:** microhábitos visibles. Una agenda semanal con bloques sin reuniones, revisión de cargas los lunes y “*retro* de viernes” crea cadencia.
- **Regla 2:** coherencia ejecutiva. Si dirección escribe a las 23:40, no hay política que aguante.
- **Regla 3:** aprende en público. Publica lo que funciona (y lo que no) por área; reconoce a quien cuida al equipo.
- **Regla 4:** mide sin culpar. Los *dashboards* son brújula, no látigo.

En lenguaje de SDT, se está subiendo autonomía (decidimos cómo y cuándo en nuestras márgenes), competencia (mejoramos con *feedback* útil) y relación (me cuidan y confían). En lenguaje JD-R, estamos inyectando recursos y gestionando demandas. Y en lenguaje de *coaching* ontológico, estamos construyendo conversaciones de confianza que habilitan acción coordinada.

XIV. PRODUCTIVIDAD CON DESCANSO Y PROPÓSITO

La organización que gana no es la que quema a su gente, sino la que coreografía el trabajo con inteligencia: reglas de desconexión que se cumplen, cargas manejables, ergonomía bien diseñada, liderazgos que conversan para comprometer y no para abrumar y una cultura que hace lo que predica. Lo demás son eslóganes.

La ruta ya existe y es operativa: NOM-035 para gestionar riesgos psicosociales con diagnósticos y planes de acción; NOM-036 para prevenir lesiones por carga y rediseñar tareas y puestos; NOM-037 y LFT para que el teletrabajo no se convierta en presencialismo digital, con derecho a la desconexión, equipo adecuado y pausas efectivas. Todo ello sostenido por un sistema de bienestar con métricas (rotación, ausentismo, accidentes, percepción de carga, uso de descansos) y aprendizaje continuo: medir, publicar internamente, ajustar y volver a medir.

El objetivo no es colgar un certificado, sino algo más simple y exigente: que la gente llegue con ganas y se vaya con vida. Cuando el descanso es parte del diseño y no un premio ocasional, la productividad deja de depender de heroicidades individuales y se vuelve un resultado predecible y sostenible.

CAPÍTULO SÉPTIMO

Prospectivas del derecho laboral en México

I. UN HORIZONTE EN MOVIMIENTO

El horizonte del derecho laboral en México se define hoy por una confluencia de factores que operan a velocidades distintas: la innovación tecnológica (digitalización, automatización e inteligencia artificial), los cambios demográficos y de organización productiva (*nearshoring*, envejecimiento, expansión de la economía de cuidados) y un marco internacional de estándares que coloca el trabajo decente como brújula sustantiva de política pública.

Lejos de ser un ajuste técnico, el tránsito hacia un nuevo paradigma demanda revisar supuestos fundantes del derecho del trabajo, la subordinación clásica, la jornada medida por permanencia, la centralidad del centro físico de trabajo y reordenar la arquitectura de protección social, participación colectiva, seguridad y salud en el trabajo y tutela de la privacidad en clave de datos y algoritmos¹³².

En esta prospectiva, proponemos tres ejes que dialogan entre sí: en primer lugar, retos y oportunidades que condicionan la consolidación del nuevo paradigma; en segundo, perspectivas futuras de integración de derechos para sectores emergentes y tradicionales en transformación; y en tercero, propuestas institucionales y normativas para sostener una mejora continua. La premisa es nítida: la legitimidad de la modernización se juega en su capacidad para ampliar libertades sustantivas, salud, ingreso seguro, previsión, voz, sin sofocar el dinamismo productivo¹³³.

México atraviesa una ventana de oportunidad singular: relocalización de cadenas, digitalización acelerada, expansión de servicios y presión por elevar la calidad del empleo. La pregunta clave ya no es si debemos cambiar, sino cómo garantizar que el cambio se traduzca en productividad con dignidad. Ello implica tres giros:

1. Del cumplimiento reactivo a la gestión estratégica del trabajo;
2. De la retórica normativa a la implementación medible;
3. De decisiones aisladas de empresa a acuerdos territoriales y sectoriales con métricas públicas.

El nuevo arreglo laboral requiere instituciones que aprendan, empresas que innoven en organización del trabajo y sindicatos que representen con legitimidad y datos. Esta agenda no se impone desde arriba: se co-construye entre actores con información comparable, reglas claras e incentivos alineados.

empleo en el mundo: tendencias 2021, cit.; ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.; ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *The future of social protection: what works for non-standard workers?*, cit.

II. RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA CONSOLIDACIÓN DE UN NUEVO PARADIGMA LABORAL

A. Adecuar el marco jurídico a la economía digital sin perder el ancla protectoria

El primer reto es dogmático y operativo: actualizar conceptos jurídicos (empleador, subordinación, lugar y tiempo de trabajo) para que capturen relaciones mediadas por plataformas y modos híbridos de organización, sin vaciar de contenido la protección del trabajo dependiente.

La experiencia comparada sugiere dos rutas complementarias: presunciones de laboralidad cuando concurren indicios de control y dependencia (como en España con la “Ley Rider”) y creación de puentes de protección social para autónomos genuinos, con aportaciones flexibles y portabilidad de derechos¹³⁴. En México, la reforma de teletrabajo (LFT, 2021) y la NOM-037 (2023) muestran que es posible regular modalidades novedosas con un lenguaje de proporcionalidad, derecho a la desconexión y límites a la vigilancia, preservando el núcleo protector¹³⁵.

La oportunidad es ordenar la flexibilidad. El objetivo no es encorsetar el dinamismo de la economía digital, sino internalizar sus externalidades: volatilidad de ingresos, asimetrías informativas, opacidad algorítmica y desplazamiento de riesgos biográficos al individuo¹³⁶. Un marco que combine neutralidad de forma (mismos riesgos, mis-

-
- 134 Real Decreto-ley 9/2021, de 11 de mayo, “Por el que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales”, cit.; ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.
- 135 SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. “México avanza para consolidar un nuevo piso de derechos laborales para personas trabajadoras de plataformas digitales”, cit.
- 136 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2021: el papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo*, cit.; ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *The future of social protection: what works for non-standard workers?*, cit.

mas coberturas), aportaciones proporcionales a ingresos y reglas de transparencia para la gestión algorítmica reduce incertidumbre regulatoria y favorece inversión responsable¹³⁷.

B. Cerrar brechas en sectores informales y emergentes

La segunda brecha es estructural: persisten altos niveles de informalidad en ramas intensivas en mano de obra, servicios personales, comercio minorista, construcción y agricultura, al tiempo que emergen ocupaciones como reparto de última milla, paquetería urbana y microtarefas digitales, donde la relación de trabajo suele presentarse como “servicio independiente” aun cuando existan rasgos de dependencia económica y control organizativo¹³⁸.

En este contexto, la política pública debe operar con dos instrumentos sincronizados. Primero, reconocer y tutelar la relación laboral cuando haya subordinación fáctica, aplicando una presunción *iuris tantum* basada en indicios objetivos (asignación de tareas y precios, control de tiempos, sanciones, desconexión unilateral) y garantizando pisos de jornada, salario, seguridad, salud y vías efectivas de reclamación. Segundo, incluir previsionalmente a los autoempleos genuinos mediante cuentas portables de derechos y facilidades de cotización proporcionales al ingreso, de modo que múltiples pagadores aporten automáticamente a la protección social sin fricciones¹³⁹.

La oportunidad no es solo “cumplir la ley”, sino construir ecosistemas de cumplimiento que hagan racional formalizar. Esto implica simplificación administrativa (altas y pagos en una sola ventanilla digital, plantillas de contratos tipo y cálculo automático de aportaciones), incentivos fiscales inteligentes (deducciones y tasas preferentes condicionadas a mantener cobertura y densidad de cotización), compras públicas con cláusulas laborales verificables que premien a pro-

137 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.; NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, cit.

138 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2021*, cit.

139 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.; íd. *The future of social protection: what works for non-standard workers?*, cit.

veedores cumplidos e inspección basada en riesgos apoyada en cruces de datos administrativos (rotación atípica, horas extra persistentes, siniestralidad, denuncias, facturación irregular). Este enfoque reduce arbitrariedad, orienta la fiscalización donde el daño potencial es mayor y recompensa a quienes invierten en seguridad y salud, formación y calidad del empleo¹⁴⁰.

Para dar tracción, conviene alinear protocolos simples de verificación, contrato, aportaciones, jornada y descansos, EPP/ergonomía, con mecanismos de remediación temprana (plazos para corregir, asistencia técnica a MIPYME, mediación especializada) antes de sancionar y publicar tableros estatales con métricas comparables (tiempos de conciliación/juicio, acuerdos cumplidos, tasa de accidentes, densidad contributiva). Así, formalizar deja de ser una carga incierta para convertirse en una ventaja competitiva: reduce riesgos legales, estabiliza plantillas y mejora productividad en los sectores donde México concentra empleo y oportunidades.

C. Representación colectiva en mercados fragmentados

El tercer reto es organizativo: ¿cómo garantizar voz y negociación colectiva cuando el trabajo se dispersa en hogares, rutas urbanas y plataformas digitales? El derecho comparado ofrece instrumentos como *bargaining* por sector o por cadena de valor, que evita el “juego del topo”, una empresa respeta y otra precariza y permite fijar pisos homogéneos de condiciones en segmentos donde la competencia por costos laborales tiende a una carrera a la baja¹⁴¹.

140 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *OECD employment outlook 2023: artificial intelligence and the labour market*, cit.

141 Real Decreto-ley 9/2021, de 11 de mayo, “Por el que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales”, cit.; Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 300/2008, (UE) n.º 167/2013, (UE) n.º 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Inteligencia Artificial), cit.

Para México, el rediseño de la negociación colectiva a partir de la reforma de 2019 (democracia sindical, legitimación de contratos) abre la puerta a formatos de negociación articulados con plataformas y grandes anclas logísticas, con participación de microempresas y asociaciones de trabajadores independientes

La oportunidad reside en instituir foros estables de diálogo social donde confluyan gobierno, empresas, plataformas y organizaciones de trabajadores, con agendas verificables: transparencia algorítmica, tarifas mínimas en tareas de reparto cuando haya control efectivo, objetivos de seguridad vial y ergonómica y metas de afiliación a la seguridad social. La negociación no es solo reparto de excedentes, es diseño operativo de reglas que hacen posible la flexibilidad sin explotación.

D. Nearshoring, cadenas globales y federalismo laboral

La reubicación de cadenas productivas hacia América del Norte puede amplificar tanto oportunidades como riesgos. Crecen el empleo manufacturero y los servicios conexos, pero también las presiones por subcontratación ilícita, tercerización “de hecho” y fragmentación de responsabilidades en cadenas complejas.

México ha avanzado al acotar la subcontratación de personal y reforzar la responsabilidad solidaria; el desafío es vigilar el cumplimiento sin ahogar a MIPYMES que participan como proveedoras y alinear incentivos fiscales y de inversión a estándares de trabajo decente, seguridad, salud y formación dual. La coordinación federación-estados es crítica para que el fortalecimiento de tribunales laborales y centros de conciliación no quede desigual territorialmente.

E. Igualdad sustantiva, cuidados y envejecimiento

La modernización del derecho laboral es inviable si no integra la economía del cuidado y la igualdad sustantiva como principios operativos. Las mujeres concentran empleo en ramas feminizadas y en el trabajo doméstico remunerado, históricamente excluido.

La integración plena de las trabajadoras del hogar al régimen obligatorio y a la LFT fue un hito, pero persisten brechas de afiliación, salario y acceso a justicia que exigen campañas de cumplimiento, subsidios focalizados a hogares empleadores de bajos ingresos y servicios

de conciliación/asesorías accesibles¹⁴². A su vez, el envejecimiento demanda políticas de empleo inclusivas, reconversión y flexibilidad razonable sin merma de derechos, así como erradicar sesgos etarios en reclutamiento y evaluación algorítmica¹⁴³.

Para capitalizar el *nearshoring* sin deterioro laboral, se requieren tres llaves: gobernanza por cadena, inspección inteligente y competencia virtuosa entre estados. La gobernanza por cadena implica acuerdos tripartitos con metas verificables (rotación, accidentabilidad, cumplimiento NOM-035/036/037), cláusulas laborales en contratos de proveeduría y mecanismos de remediación temprana cuando se detecten incumplimientos.

La inspección basada en riesgo prioriza nodos con mayor exposición (altas horas extra, siniestralidad, alta rotación, denuncias), reduce visitas aleatorias y combina verificación documental con entrevistas a trabajadores y seguimiento de acuerdos. La competencia virtuosa entre estados se logra con tableros públicos de tiempos de conciliación/juicio, tasa de acuerdos cumplidos y siniestralidad, evitando “carreras a la baja” en estándares.

En la práctica, la política industrial y la política laboral deben co-diseñarse: parques industriales y proyectos de inversión condicionados a planes de trabajo digno (jornadas, salarios, ergonomía, desconexión, igualdad), formación dual certificada y mecanismos de voz en planta.

Para las MIPYMES proveedoras, la clave es un cumplimiento modular: guías paso a paso, formatos únicos y ventanillas estatales que integren SST, inspección y capacitación, con apoyos fiscales o financieros atados a metas de cumplimiento. La corresponsabilidad se completa con compras públicas y financiamiento de la banca de desarrollo que premien proveedores con buen desempeño laboral y penalicen reincidencias graves.

142 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. “C189 - Convenio sobre las trabajadoras y los trabajadores domésticos, cit.

143 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *OECD employment outlook 2023: artificial intelligence and the labour market*, cit.; NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, cit.

III. PERSPECTIVAS FUTURAS: INTEGRACIÓN DE DERECHOS EN SECTORES EMERGENTES

A. Plataformas y trabajo freelance: De la flexibilidad a la protección efectiva

La expansión de las plataformas y del trabajo por proyecto continuará, pero su legitimidad social dependerá de tres garantías operativas: cobertura previsional proporcional y portable, transparencia algorítmica con derecho a explicación y apelación, y pisos de ingreso/tiempo cuando exista control sustantivo de la plataforma sobre acceso a tareas y tarifas¹⁴⁴. El objetivo no es uniformar todas las modalidades, sino asegurar que, ante iguales riesgos y poder de control, existan reglas equivalentes de protección.

En México, una senda plausible combina una presunción *iuris tantum* de laboralidad en sectores donde la dependencia económica y el control de la plataforma sean altos, asignación de tareas, precios, sanciones, desconexión, con registro simplificado de plataformas que implique obligaciones de reporte (volúmenes, tarifas, incidentes, accidentes) y co-contribución a la seguridad social prorrateada entre quienes se benefician del trabajo (plataformas, intermediarios y, cuando corresponda, contratantes empresariales). Este esquema permite distinguir a los verdaderos autónomos de las relaciones que, en los hechos, operan como empleo y corrige los incentivos que hoy desplazan costos hacia las personas trabajadoras.

144 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2021: el papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo*, cit.; Real Decreto-ley 9/2021, de 11 de mayo, “Por el que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales”, cit.; Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 300/2008, (UE) n.º 167/2013, (UE) n.º 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Inteligencia Artificial), cit.

Para las y los *freelancers* genuinos, el eje es la universalidad de la previsión: acceso efectivo al IMSS para personas trabajadoras independientes con facilidades de pago y tasas proporcionales al ingreso intermitente; AFORE con inscripción simplificada y empujones conductuales (aportes automáticos por porcentaje de cobros, recordatorios y metas anuales) para sostener la densidad contributiva; y seguros complementarios voluntarios contra contingencias de ingreso (incapacidad temporal, responsabilidad civil profesional, equipo).

En todos los casos, la educación previsional y financiera deja de ser un accesorio para convertirse en insumo público: guías de cotización por tramos, simuladores de aportaciones y jubilación, comparadores de coberturas y líneas de asesoría que traduzcan requisitos y beneficios al lenguaje operativo de quien factura por proyectos.

La transparencia algorítmica es la otra bisagra. Aun en relaciones no laborales, las plataformas deberían ofrecer explicabilidad suficiente sobre criterios de ranking, asignación y tarifas, permitir apelaciones accesibles y garantizar revisión humana en decisiones con efectos económicos significativos (suspensiones, bloqueos, degradaciones). La trazabilidad de cambios y un registro de incidencias favorecen la confianza y reducen litigios. Cuando el control sea sustantivo, la existencia de pisos de ingreso/tiempo, por ejemplo, tarifas mínimas por kilómetro/minuto o garantías por tiempo en espera, evita que la competencia a la baja erosione seguridad y salud y alinea incentivos hacia productividad y calidad del servicio.

El enfoque de portabilidad cierra el círculo: aportaciones y derechos acumulados deben seguir a la persona a lo largo de múltiples clientes o plataformas, con cuentas individuales que consoliden ingresos y repartan automáticamente contribuciones entre pagadores. Así, la flexibilidad deja de traducirse en vulnerabilidad y se convierte en una forma sostenible de organizar trabajo en la economía digital.

B. Reparto, paquetería y logística de última milla: Seguridad, tiempos y ergonomía

El auge del comercio electrónico amplificará el reparto urbano y la paquetería. Las perspectivas razonables apuntan a homologar estándares mínimos: tiempos máximos de conducción y descansos efectivos, gestión de fatiga, formación obligatoria en seguridad vial y control ergonómico del manejo de cargas, integrando obligaciones de plataformas y empresas logísticas con auditorías de desempeño en seguri-

dad y salud. La política debería conectar NOM existentes con criterios urbanos (infraestructura segura, zonas de carga/descarga) y seguros obligatorios de responsabilidad civil y riesgos de trabajo¹⁴⁵.

Para que estos mínimos funcionen en operación diaria, conviene definir parámetros verificables: límites de jornada y conducción por turno, pausas programadas y registro digital de descansos; capacitaciones recurrentes (con evidencia de aprobación) en conducción defensiva, ergonomía y manejo manual de cargas; protocolos de entrega segura (evitación de doble fila, uso de zonas designadas, manipulación conforme a peso/volumen); y mantenimiento preventivo de flota y equipo (motos, bicicletas, triciclos de carga, vehículos ligeros, diablitos, fajas, guantes). En reparto no motorizado o mixto, añadir evaluaciones de carga térmica y rutas con pendientes/adoquines para ajustar tiempos objetivos y evitar metas inalcanzables que incentiven comportamientos de riesgo.

C. Trabajo doméstico y economía del cuidado: Formalización completa y carrera profesional

El futuro del cuidado exige profesionalización y carreras que integren competencias certificadas, salarios de referencia y acceso pleno a seguridad social. A partir de la incorporación de las personas trabajadoras del hogar a la LFT y a la LSS, la política puede avanzar hacia convenios sectoriales que fijen pisos de ingresos y jornadas, subsidios a hogares de bajos ingresos que formalicen y servicios de inspección y asesoría con enfoque de género y derechos humanos. Ratificaciones y aterrizajes de instrumentos como el Convenio 189 y el Convenio 190 de la OIT, sobre violencia y acoso, son palancas para erradicar prácticas discriminatorias y abusivas en domicilios particulares¹⁴⁶.

145 Norma Oficial Mexicana NOM-087-SCT-2-2017, “Que establece los tiempos de conducción y pausas para conductores de los servicios de autotransporte federal”, *Diario Oficial de la Federación*, de 28 de junio de 2018, disponible en [https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/7197/sct11_C/sct11_C.html]; SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. “México avanza para consolidar un nuevo piso de derechos laborales para personas trabajadoras de plataformas digitales”, cit.

146 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. “C189 - Convenio sobre las trabajadoras y los trabajadores domésticos”, cit.

La profesionalización requiere un sistema de estándares ocupacionales que diferencie funciones (cuidado de personas mayores, primera infancia, apoyos a discapacidad, administración del hogar) y que vincule cada nivel de competencia con tramos salariales de referencia y rutas de progresión claras. La acreditación, idealmente modular y basada en evidencias, debe traducirse en aumentos efectivos de ingreso y en reconocimiento de experiencia, de modo que la “carrera de cuidado” sea visible, predecible y socialmente valorada.

La formalización, por su parte, demanda sencillez operativa: alta digital, cálculo automático de aportaciones proporcionales por hora y contratos tipo que definan salario, jornada, descansos, tareas, condiciones de seguridad y salud y causales de terminación. Como buena parte del sector trabaja para múltiples empleadores, la portabilidad de derechos resulta clave para mantener continuidad contributiva y evitar vacíos de protección.

La prevención y la reparación de la violencia, el acoso y otras vulneraciones deben pensarse para el contexto del hogar: protocolos de actuación accesibles, canales de denuncia confidenciales y apoyos legales gratuitos, combinados con verificación documental y entrevistas voluntarias en espacios neutrales. La supervisión pública puede ser menos intrusiva y más efectiva si se centra en el cumplimiento demostrable, contratos, aportaciones, capacitación y respeto a la jornada y si cuenta con mediación especializada para resolver conflictos sin sacrificar derechos. En paralelo, los programas de “respiro” y sustitución temporal ayudan a evitar sobrecargas, mejoran el descanso efectivo y reducen rotación, un componente decisivo de la calidad del cuidado.

Una política integral debería alinear instrumentos económicos y administrativos. Tablas de salarios de referencia, actualizadas anualmente y asociadas al nivel de certificación, orientan negociaciones y disminuyen asimetrías de información. Subsidios focalizados y deducciones parciales incentivan la formalización en hogares con menor capacidad de pago, mientras que el contrato y el registro digitales simplifican el cumplimiento y dan trazabilidad. A nivel institucional, la oferta de asesoría y conciliación con perspectiva de género, sumada a inspecciones adaptadas al domicilio, puede elevar la tasa de resolución temprana de controversias y la continuidad en la cotización.

El seguimiento debe ser sencillo y útil. En términos de resultados, interesan la cobertura (altas vigentes y densidad de cotización), la profesionalización (porcentaje con certificación vigente y distribución por niveles), las condiciones (salario por hora, jornadas dentro

de norma y descansos pactados), la protección (denuncias atendidas, tiempos de respuesta y acuerdos de remediación cumplidos) y la continuidad (renovación de contratos y estabilidad de aportaciones). Publicar estos indicadores de forma semestral y vincularlos a incentivos de política pública cierra el círculo virtuoso: profesionalizar, formalizar y proteger no solo mejora la vida de quienes cuidan, también eleva la calidad del servicio y la productividad social del cuidado.

D. Teletrabajo transnacional y competencia regulatoria

El teletrabajo “sin fronteras”, es decir, trabajar desde México para empresas en otros países crecerá. México necesita posiciones claras sobre conflictos de ley, cotizaciones internacionales y protección de datos transfronteriza. En el plano interno, mantener y perfeccionar el trípede documentación-desconexión-proporcionalidad de la supervisión evitará que el remoto devenga en presencialismo digital. En el externo, la convergencia con principios OCDE de IA y estándares como el NIST AI RMF y el *AI Act* europeo facilitará la compatibilidad regulatoria para empresas y personas trabajadoras insertas en cadenas de valor globales¹⁴⁷.

En el plano interno, perfeccionar el trípede documentación-desconexión-proporcionalidad de la supervisión evita que el remoto se convierta en “presencialismo digital”. Documentación significa contratos claros que especifiquen jornada, zona horaria, metas por entregable, equipo y reembolsos, seguridad y salud (ergonomía, pausas) y política de teletrabajo con anexos técnicos (uso de dispositivos, BYOD, resguardo de información). La desconexión debe operar con horarios definidos, ventanas de colaboración y reglas para emergencias. La supervisión proporcional implica monitoreo orientado a resultados, con transparencia, límites y revisión humana de decisiones automatizadas que afecten derechos (asignación de tareas, evaluación, sanciones).

147 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.; NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, cit.; Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 300/2008, (UE) n.º 167/2013, (UE) n.º 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Inteligencia Artificial), cit.

En el plano externo, la convergencia regulatoria con principios de OCDE sobre IA responsable y con estándares como el NIST AI RMF y el *AI Act* europeo facilita la compatibilidad para empresas y personas trabajadoras insertas en cadenas globales. Traducido a operación: evaluaciones de impacto cuando se use gestión algorítmica, criterios de explicabilidad suficiente para decisiones relevantes, cláusulas contractuales para transferencias internacionales de datos (y medidas técnicas: cifrado, control de acceso, MFA, VPN, DLP) y acuerdos de servicio que distingan con precisión dónde se presta el trabajo, quién es el empleador responsable de SST y quién responde ante incidentes de seguridad.

Para dar tracción, la política pública puede emitir lineamientos modelo de contrato transfronterizo (ley aplicable y jurisdicción, salario en moneda y tipo de cambio de referencia, prestaciones, seguridad social, desconexión, equipo y reembolsos), criterios fiscales y de seguridad social para ingresos multifuente y guías de transferencias internacionales de datos con mapas de flujo y roles (responsable-encargado).

En organizaciones, la implementación se verifica con indicadores simples: cumplimiento de desconexión (porcentaje de equipos sin actividad fuera de ventana pactada), ergonomía y pausas (registro de pausas efectivas), seguridad de información (incidentes y tiempo de contención) y gestión algorítmica (casos con revisión humana y tiempos de resolución). Con reglas claras dentro y fuera, el teletrabajo transnacional puede combinar flexibilidad, protección efectiva y seguridad jurídica para todas las partes.

E. Automatización e IA: Reconversión, sesgos y “debido proceso” algorítmico

La adopción de sistemas de inteligencia artificial en selección, evaluación y gestión del desempeño continuará su expansión; lo decisivo es cómo se gobiernan para que no erosionen derechos. Un horizonte razonable combina evaluaciones de impacto algorítmico proporcionales al riesgo, presencia obligatoria de supervisión humana significativa en decisiones con efectos jurídicos, contratación, ascensos, sanciones o despido, mecanismos de apelación accesibles y auditorías periódicas para detectar y corregir sesgos y errores¹⁴⁸.

Esto exige pasar de promesas generales de “no discriminar” a un régimen operativo de documentación, pruebas y trazabilidad: especificar para qué se usa el modelo, con qué datos se entrenó, qué variables están prohibidas o requieren controles, qué métricas de desempeño y de equidad se emplean y cómo se registran las decisiones para posibilitar revisión y reparación.

En selección y evaluación, la calidad y pertinencia de los datos es el primer dique contra la discriminación. Deben ser auditablemente relevantes para el puesto, con minimización y actualización que eviten arrastrar sesgos históricos; las métricas de desempeño del modelo, precisión, falsos positivos/negativos, disparidad por grupo, han de publicarse internamente y revisarse con cadencias definidas. Bajo el principio de “igual trabajo, iguales reglas”, toda decisión automatizada que afecte a la persona trabajadora debe ofrecer explicabilidad suficiente, comprensible para no especialistas y trazabilidad, de modo que pueda saberse qué información incidió y qué pasos se siguieron. La supervisión humana no es una firma decorativa: implica capacidad real de modificar o revertir resultados cuando detecte inconsistencias, impacto desproporcionado o errores de entrada.

México puede anticiparse con lineamientos de buenas prácticas de IA laboral que armonicen estándares internacionales y su propio régimen de protección de datos. Unos lineamientos bien diseñados anclarían:

1. Base jurídica y finalidades conforme a la LFPDPPP, con avisos de privacidad específicos y límites a transferencias internacionales;
2. Registros de tratamiento y bitácoras de decisiones para facilitar auditoría y defensa;
3. Controles técnicos (seguridad por diseño, cifrado, control de acceso, retención y borrado) y controles organizativos (roles claros del responsable y del encargado, formación de quienes usan el sistema, comités de revisión);
4. Gestión del ciclo de vida del modelo, validación previa, monitoreo en producción, pruebas de robustez y gestión de *drift*, con umbrales que detonen revisión; y

5. Cláusulas contractuales con proveedores que obliguen a compartir información suficiente para evaluar desempeño, sesgos y seguridad, así como a corregir fallos.

IV. PROPUESTAS PARA LA EVOLUCIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA LEGISLACIÓN LABORAL

A. *Observatorio Nacional de Prospectiva y Evaluación Laboral*

Se propone la creación de un observatorio nacional con tres funciones: monitoreo de tendencias (tecnología, demografía, empleo), evaluación de impacto normativo (qué funcionó, dónde y por qué) y prospectiva para proponer ajustes. Su gobernanza debería ser tripartita y abierta a academia y sociedad civil, con tableros públicos que integren datos de IMSS, STPS, INEGI y tribunales laborales. La OIT y la OCDE recomiendan instituciones de este tipo para sostener reformas basadas en evidencia y para facilitar aprendizaje de política continuo¹⁴⁹.

El observatorio integrará, mediante tableros públicos interoperables, datos de IMSS (afiliación, riesgos de trabajo, densidad de cotización), STPS (inspección, NOM-035/036/037, capacitación), INEGI (ENOE, productividad, salarios), CFCRL y poderes judiciales (conciliación, juicios, cumplimiento de acuerdos) y, cuando aplique, plataformas sectoriales (logística, plataformas digitales, manufactura). El estándar será datos abiertos con diccionarios, API y series trimestrales, además de microdatos anonimizados cuando sea posible. Para asegurar calidad, se establecerán protocolos de validación, trazabilidad de cambios y un calendario de cortes trimestrales con informe anual de resultados y recomendaciones.

La capa de evaluación combinará indicadores de esfuerzo (inspecciones, formación), de resultado (tiempos de resolución, acuerdos cumplidos, siniestralidad, rotación, productividad por hora) y de impacto (variaciones atribuibles mediante diferencias-en-diferencias o controles sintéticos). Cada política prioritaria (p. ej., teletrabajo, ergonomía,

justicia digital, protección social portable) deberá contar con una ficha de política de una página: objetivo, población, teoría de cambio, indicadores, costos y hallazgos. La capa de prospectiva producirá escenarios de tres a cinco años (automatización, *nearshoring*, cuidados, transición demográfica) y hojas de ruta con hitos, responsables y riesgos.

Para blindar el interés público, el observatorio operará con salvaguardas: anonimización y gobernanza de datos, cláusulas de no uso sancionatorio de microdatos para fines distintos a los previstos, auditorías externas de calidad y seguridad de la información y un mecanismo de rectificación cuando los contribuyentes de datos identifiquen inconsistencias.

La utilidad práctica será el criterio rector: tableros comparables por estado/sector/tamaño de empresa, alertas tempranas (incrementos atípicos de accidentes u horas extra) y recomendaciones accionables que vinculen evidencia con decisiones de inspección, formación, financiamiento y compras públicas. Con esta arquitectura, el país trasciende el cumplimiento formal y consolida un ciclo de aprendizaje continuo donde medir, publicar y ajustar se vuelven el corazón de una política laboral moderna.

B. Innovación en protección social: Portabilidad, aportaciones proporcionales y co-contribuciones

Para cubrir a trabajadores con ingresos variables y multifuente, la seguridad social debe operar con aportaciones proporcionales a ingresos, sumatoria interplataformas/empleadores y portabilidad efectiva de derechos. Donde haya ingresos bajos persistentes, conviene evaluar co-contribuciones estatales focalizadas que fomenten la densidad contributiva y eviten caídas en vulnerabilidad. Este diseño sigue el principio de neutralidad de forma recomendado por la OCDE y alinea incentivos sin forzar la ficción de una subordinación inexistente¹⁵⁰.

Una primera pieza práctica es el reporte consolidado de ingresos: cuando la persona obtiene ingresos de diversas fuentes (plataformas, contratos por honorarios, encargos puntuales), la autoridad podría habilitar una cuenta individual de seguridad social que reciba declaraciones mensuales automatizadas de cada pagador, con un cálculo pro-

porcional de cuotas sobre el ingreso total del periodo. Este *clearing* de aportaciones reduce fricciones, evita dobles pagos o lagunas y permite que la protección (salud, riesgos, invalidez y retiro) se compute sobre base real y acumulada, no sobre fragmentos que invisibilizan el riesgo¹⁵¹.

Una segunda pieza es la portabilidad inter-régimen: las personas trabajadoras no estándar transitan entre empleo subordinado, auto-empleo y periodos de inactividad. Para que la cobertura sea efectiva, los derechos deben viajar con la persona, no con el tipo de contrato. Ello implica reconocer semanas y aportaciones en una bolsa única de derechos que siga reglas uniformes para cómputo de pensión y acceso a prestaciones, con mecanismos de transferencia y totalización entre regímenes; es la materialización de la “neutralidad de forma” que la OCDE propone para cerrar brechas *de facto*¹⁵².

Tercero, las co-contribuciones focalizadas son cruciales cuando el ingreso mensual cae por debajo de umbrales. Un esquema viable combina un umbral de referencia (p. ej., múltiplo del salario mínimo) con una contribución pública decreciente a medida que el ingreso mensual se eleva, de forma que la ayuda sea intensa en tramos bajos y cese cuando la persona consolide ingresos. Este instrumento no sustituye la responsabilidad de plataformas o empleadores cuando hay subordinación; funciona como red para autónomos genuinos y para trayectorias con alta estacionalidad del ingreso.

Por último, la alfabetización previsional y los “empujones” conductuales (recordatorios, preselecciones de aportación, metas visibles en la app) tienen efectos sustantivos en la densidad contributiva de independientes. La evidencia comparada sugiere que el autoregistro simplificado, las opciones predeterminadas y las microaportaciones automáticas por transacción elevan la regularidad del ahorro y facilitan la acumulación de derechos, especialmente cuando se acompaña de interfaces móviles intuitivas¹⁵³.

151 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.

152 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *The future of social protection: what works for non-standard workers?*, cit.

153 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, cit.

C. Justicia laboral digital y resolución de controversias en línea

La reforma de 2019 profesionalizó la justicia laboral. El paso siguiente es consolidar expedientes electrónicos, notificaciones digitales y mecanismos de resolución en línea para conflictos de teletrabajo y plataformas, con salvaguardas de debido proceso y accesibilidad. Un módulo especializado en gestión algorítmica, capaz de requerir explicaciones y registros de decisiones automatizadas, acercaría el derecho a la realidad técnica, reduciría asimetrías probatorias y desalentaría malas prácticas¹⁵⁴.

En lo procesal, la oralidad digital no debe sacrificar intermediación ni contradicción. Audiencias por videoconferencia con estándares mínimos de conectividad, identificación remota segura y grabación íntegra del acto, sumadas a plataformas de *e-file* con sellado de tiempo y firma electrónica, preservan garantías y reducen costos. Para evitar brechas, los centros de conciliación y tribunales podrían habilitar salas de acceso público con equipo y asistencia, de modo que la falta de dispositivos o datos móviles no se convierta en barrera de justicia.

En lo probatorio, los casos vinculados a plataformas requieren trazabilidad: registros de asignación de tareas, criterios de tarificación, métricas de desempeño y *logs* de desactivación. La autoridad debe poder requerirlos en formato legible y verificable, con cadena de custodia. El RGPD ofrece un marco útil al limitar decisiones exclusivamente automatizadas con efectos jurídicos y al consagrar el derecho a una explicación significativa y a la intervención humana en tales supuestos; esos principios pueden inspirar parámetros nacionales de prueba y descubrimiento digital¹⁵⁵.

Por último, los ODR (*Online Dispute Resolution*) no deben ser cajas negras corporativas. Si las plataformas ofrecen canales internos de reclamación, estos deben cumplir estándares de imparcialidad, plazos razonables, derecho de vista al expediente y la posibilidad de escalar a mediación pública o a la vía jurisdiccional. Un registro nacional de

154 NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, cit.; MÉXICO – “Reglamento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares”, *Diario Oficial de la Federación*, de 21 de diciembre de 2011.

155 “Reglamento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares”, cit.

resoluciones y métricas (tiempos, acuerdos, reincidencia) permitiría evaluar eficacia y detectar patrones de sesgo algorítmico o incumplimiento sistemático¹⁵⁶.

D. Gobernanza algorítmica: Lineamientos, auditorías y supervisión proporcional

La autoridad laboral, en coordinación con el órgano garante de protección de datos personales, podría emitir lineamientos de IA laboral responsable con cinco ejes:

1. Evaluación de impacto algorítmico proporcional al riesgo;
2. Transparencia significativa y cartas de algoritmo comprensibles;
3. Registro de modelos y versiones relevantes (*model cards*);
4. Revisión humana de decisiones con efectos jurídicos; y
5. Auditorías independientes cuando existan indicios de discriminación o afectaciones sistemáticas.

Estos lineamientos dialogarían con la LFPDPPP, el RGPD y el *AI Act*, y aterrizarían principios del NIST AI RMF en la práctica mexicana¹⁵⁷.

Un enfoque basado en riesgo distinguiría entre usos de IA de bajo, medio y alto impacto: no es lo mismo recomendar cursos que filtrar candidatos, fijar tarifas dinámicas o desactivar cuentas. Para niveles altos, la intervención humana y la explicabilidad deberían ser exigibles, con documentación de datos, variables relevantes y umbrales de

156 NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, cit.

157 Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares de 2010, cit.; Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 300/2008, (UE) n.º 167/2013, (UE) n.º 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Inteligencia Artificial), cit.; NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, cit.

decisión. La gobernanza de datos, calidad, sesgos, minimización y seguridad, debe ser condición previa al despliegue, con evaluaciones de impacto periódicas y trazabilidad de cambios de modelo.

La transparencia significativa no implica revelar código fuente ni secretos industriales; sí exige explicar de manera entendible para la persona trabajadora qué factores pesan en la decisión, cómo puede impugnarla y quién responde por ella. La autoridad podría estandarizar formatos de notificación para decisiones con efectos jurídicos (rechazo de contratación, sanción, terminación), garantizando lenguaje claro y plazos para apelación.

En paralelo, se requieren mecanismos seguros de acceso a registros por parte de representantes de las personas trabajadoras en procesos colectivos¹⁵⁸.

Las auditorías, internas o externas deberían activarse por umbral (volumen de decisiones, quejas, sesgos detectados) y seguir protocolos reproducibles: pruebas de no discriminación, estabilidad de resultados, robustez frente a *drift* y revisión de controles de acceso. La supervisión pública, por su parte, debe ser proporcional: más intensa donde el riesgo es mayor y con incentivos a la conformidad *ex ante* (manuales, certificaciones voluntarias), en línea con la lógica de gestión de riesgos que proponen NIST y el *AI Act*¹⁵⁹.

E. Seguridad y salud en el trabajo: De la ergonomía a la salud mental

La pandemia y el auge del remoto evidenciaron la centralidad de la salud mental y los riesgos psicosociales. Consolidar NOM que integren ergonomía avanzada, fatiga y carga mental en trabajo presencial, remoto y de reparto; reforzar comisiones de seguridad y protocolos contra violencia y acoso coherentes con el Convenio 190 de la OIT; e

158 Reglamento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares”, cit.

159 NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, cit.; Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 300/2008, (UE) n.º 167/2013, (UE) n.º 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Inteligencia Artificial), cit.

incorporar indicadores de SST en compras públicas y certificaciones empresariales, abonará a productividad y a reducción de siniestros

Un enfoque moderno de SST articula indicadores adelantados (formación completada, inspecciones preventivas, reportes de casi accidentes, evaluaciones de riesgo psicosocial) y rezagados (accidentes, días perdidos, reclamaciones), con metas verificables por unidad operativa. La adopción de sistemas de gestión tipo ISO 45001 facilita la mejora continua y la integración de la SST al negocio, al exigir liderazgo, participación de trabajadores, identificación de peligros y seguimiento de desempeño¹⁶⁰. Para reparto y logística, sumar gestión de fatiga y pausas efectivas es esencial.

En teletrabajo, la ergonomía y el control de carga mental requieren instrumentos simples: listas de verificación de puesto, micropausas programadas, alternancia postural, límites al *always-on* mediante derecho a desconexión y reglas de contacto fuera de horario. Para riesgos psicosociales, conviene contar con canales confidenciales de apoyo, capacitación en liderazgo saludable y protocolos de intervención temprana. La OIT y la OMS han recomendado integrar salud mental en los sistemas de SST y en la gestión cotidiana del trabajo.

La contratación pública puede ser palanca: exigir planes de SST auditables y metas de reducción de accidentes como condición en licitaciones y premiar a proveedores con buen desempeño mediante mecanismos de evaluación multicriterio. Esto desplaza la cultura del “cumplimiento mínimo” hacia la excelencia operativa, con externalidad positiva sobre toda la cadena de suministro¹⁶¹.

F. Educación, capacitación y reconversión profesional como derecho operativo

La reconversión no puede descansar solo en la persona trabajadora. Declarar la formación continua como derecho operativo, con cuentas individuales de formación transferibles y corresponsabilidad de Es-

160 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. *Norma Internacional ISO 45001:2018: “Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos con orientación para su uso”*, Ginebra, marzo de 2018, disponible en [<https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/iso-45001-norma-internacional.pdf>].

161 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *OECD employment outlook 2023: artificial intelligence and the labour market*, cit.

tado y empleadores, permitiría anticipar desplazamientos y absorber tecnologías con menos fricción. El aprendizaje permanente y las microcredenciales basadas en estándares sectoriales son instrumentos adecuados para México, con fuerte presencia de MIPYMES y heterogeneidad territorial¹⁶².

En la práctica, una cuenta de formación podría acreditarse anualmente con recursos públicos y aportaciones empresariales (proporcionales a masa salarial o a beneficios fiscales), canjeables por cursos acreditados de calidad verificada. La portabilidad entre empleos y el reconocimiento de aprendizajes previos, incluida la experiencia, aceleran trayectorias. Al enlazar estas cuentas con servicios públicos de orientación laboral y datos de demanda (observatorios de habilidades), se reduce la brecha entre oferta formativa y necesidades reales.

Las microcredenciales, módulos cortos con evaluación auténtica, permiten ajustes finos de habilidades ante cambios tecnológicos, manteniendo a personas y empresas en la frontera de productividad. Para las MIPYMES, consorcios sectoriales y centros de formación compartidos pueden ofrecer economías de escala y estándares comunes. La OIT sugiere combinar formación técnica con habilidades transversales (resolución de problemas, colaboración, alfabetización digital) que elevan movilidad y empleabilidad a lo largo del ciclo de vida.

El cofinanciamiento inteligente es clave: becas condicionadas a finalización, créditos fiscales por formación certificada y co-contribuciones mayores en regiones rezagadas. Medir resultados (empleabilidad, salarios, productividad, permanencia) y auditar calidad evita “credencialismo” sin valor y sostiene legitimidad social del sistema.

G. Federalismo laboral eficaz: Capacidades, datos y evaluación

La homogeneidad de la reforma depende de capacidades estatales. Un programa de fortalecimiento diferenciado para centros de conciliación y tribunales laborales, con indicadores, apoyo técnico y financiamiento condicionado a resultados, reducirá brechas territoriales. Así mismo, tableros públicos de desempeño (tiempos de resolución, acuerdos conciliatorios, reincidencia) aumentarán la rendición de cuentas y permitirán ajustes basados en evidencia¹⁶³.

162 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2021*, cit.

163 SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. “México avanza para con-

La gestión por resultados exige métricas claras: duración media de conciliaciones y juicios, tasa de acuerdos, cumplimiento de laudos, satisfacción de usuarios y carga de trabajo por juzgador. Vincular transferencias federales a mejoras verificables y ofrecer asistencia técnica para gestión, TI y capacitación judicial ayuda a cerrar brechas. La OIT recomienda también sistemas de alerta temprana para identificar cuellos de botella y redistribuir recursos.

Un ecosistema de datos interoperable (STPS, IMSS, INEGI, tribunales) facilitaría investigación aplicada y política basada en evidencia: cruces anónimos de información sobre sectores con alta litigiosidad, territorios con baja conciliación efectiva o empresas reincidentes. Para proteger derechos, deben aplicarse principios de minimización y anonimización de datos personales, en coherencia con LFPDPPP y mejores prácticas internacionales¹⁶⁴.

Por último, los mecanismos de integridad importan: códigos de ética, declaraciones patrimoniales, rotación razonable de personal en áreas críticas y observatorios ciudadanos que acompañen la implementación. La confianza procesal es un activo institucional que reduce costos de transacción y eleva el cumplimiento voluntario.

H. Compras públicas e incentivos con cláusulas laborales

El Estado puede alinear incentivos vía compras públicas: exigir a proveedores cumplimiento de LFT, afiliación a la seguridad social y SST verificable, premiando buenas prácticas de IA en empleo e igualdad salarial. En el contexto del *nearshoring*, los incentivos a la inversión podrían condicionar beneficios a compromisos verificables de formación, afiliación y no subcontratación ilícita. Esto desplaza la carga del cumplimiento desde la fiscalización *ex post* hacia ecosistemas de cumplimiento *ex ante*¹⁶⁵.

Una política de compras responsables define cláusulas tipo: obligación de registro y alta en seguridad social; planes de SST auditables;

solidar un nuevo piso de derechos laborales para personas trabajadoras de plataformas digitales”, cit.

164 Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares de 2010, cit.

165 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *OECD employment outlook 2023: artificial intelligence and the labour market*, cit.

metas de reducción de accidentes; protocolos contra violencia y acoso; y cuando se usen sistemas algorítmicos en empleo (reclutamiento, asignación, evaluación), compromiso con los lineamientos de IA laboral responsable (evaluación de impacto, transparencia y revisión humana). La verificación puede apoyarse en certificaciones independientes y auditorías aleatorias.

Para evitar excluir a MIPYMES, los pliegos deben prever escalamiento proporcional de exigencias, asistencia técnica y plazos de adecuación. De igual modo, los incentivos fiscales o apoyos a la inversión (terrenos, infraestructura, devoluciones aceleradas) pueden condicionarse a indicadores laborales (tasa de afiliación, formación certificada, brecha salarial de género, estabilidad del empleo). Esta alineación convierte la política industrial en palanca de trabajo decente.

La rendición de cuentas cierra el círculo: publicar indicadores laborales de proveedores significativos, sancionar incumplimientos y reconocer buenas prácticas con ventajas en puntajes futuros. Así, el Estado actúa como comprador ejemplar y difunde estándares a lo largo de las cadenas de suministro, elevando el piso competitivo sin necesidad de microfiscalizar cada eslabón¹⁶⁶.

V. PRODUCTIVIDAD CON DIGNIDAD COMO POLÍTICA DE ESTADO

Las perspectivas delineadas confluyen en una intuición sencilla: productividad y dignidad no son bienes antagónicos. Cuando la política convierte en infraestructuras lo que antes eran privilegios salud, previsión, seguridad, voz, desconexión, “debido proceso” algorítmico, formación a lo largo de la vida, el sistema laboral se vuelve resiliente frente a *shocks* tecnológicos y macroeconómicos. México ha trazado una ruta en la última década: justicia laboral y negociación auténtica; teletrabajo con límites a la vigilancia; incorporación de trabajadoras del hogar al régimen obligatorio; recuperación de estándares de descanso. El siguiente paso no es un decreto espectacular, sino un ciclo de implementación, evaluación y ajuste que mantenga el timón en el

trabajo decente y aproveche la energía transformadora de la innovación sin sacrificar derechos¹⁶⁷.

En términos filosóficos, la estructura básica de la sociedad debe organizar las ventajas para mejorar las expectativas de quienes están peor¹⁶⁸ y expandir capacidades reales, no solo formales, para llevar vidas valiosas¹⁶⁹. Ese es, al final, el criterio con el que se juzgará al nuevo derecho laboral: no por la sofisticación de sus conceptos, sino por su poder de ampliar libertades y disminuir vulnerabilidades en el trabajo vivo de millones de personas.

La jornada máxima de trabajo en México sigue anclada en la regla de 48 horas semanales (ocho horas diurnas, siete nocturnas, 7,5 mixtas) establecida en la LFT, vigente mientras no se apruebe la reducción a 40 horas. Esta posición normativa contrasta con la evidencia internacional y con el propio comportamiento del mercado laboral mexicano, donde la población ocupada ya trabaja, en promedio, entre 41,8 y 42,1 horas a la semana, pero con una proporción significativa por encima de las 48 horas y con cargas anuales que colocan a México de forma sistemática entre los países con más horas trabajadas de la OCDE. Reducir de 48 a 40 horas alinea el marco jurídico con la práctica efectiva promedio, protege a quienes hoy rebasan el tope y actualiza el estándar a referencias internacionales de trabajo decente.

A. Reforma 40 horas: Estado del debate y ventana de oportunidad (2025)

En 2025 el Poder Ejecutivo anunció un plan de reducción gradual hacia una semana estándar de 40 horas para 2030, acompañado de foros de diálogo social; el Congreso aún debe aprobar la reforma. En paralelo, se presentaron iniciativas de modificación constitucional (art. 123) y propuestas legislativas que especifican el derecho a un día de descanso por cada 40 horas trabajadas. Este *momentum* político abre una ventana de transición ordenada y con certidumbre para empresas y personas trabajadoras.

167 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2021*, cit.; ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *OECD employment outlook 2023: artificial intelligence and the labour market*, cit.

168 RAWLS. *A theory of justice*, cit.

169 SEN. *Development as freedom*, cit.

Para que la reducción sea viable, la clave no es solo el número “40”, sino cómo se implementa. Una adopción escalonada, con fases por tamaño de empresa y por sector, permite aprender y corregir sin trasladar costos abruptos ni perder productividad. La regla práctica es combinar gradualidad con diseños de turnos realistas (evitando jornadas comprimidas que incrementen fatiga), establecer ventanas de descanso efectivas y reforzar la gestión por entregables donde la medición por horas sea menos representativa del valor creado. En paralelo, es indispensable una guía técnica de rediseño de procesos: mapas de tareas, eliminación de cuellos de botella, automatización ligera y formación para mandos medios en asignación de cargas y supervisión sin “presencialismo” digital.

La certidumbre jurídica se logra con definiciones claras sobre cómputo de horas, distribución semanal, tratamiento de horas extraordinarias y topes, así como criterios para sectores con operación continua. Es recomendable un régimen de excepciones tasadas, con autorización y evaluación, para actividades críticas o estacionales, de modo que la excepción no se convierta en regla. Así mismo, la articulación con la negociación colectiva puede convertir la reforma en una palanca de modernización organizacional: convenios que ajusten esquemas de rol, banca de horas con límites, rotación de descansos y compensaciones no monetarias vinculadas a bienestar y retención.

La sostenibilidad económica requiere un cálculo simple y transparente del costo neto, acompañado de medidas de compensación productiva: reducción de rotación y ausentismo, disminución de incidencias y errores, mejora en puntualidad y calidad. Para micro y pequeñas empresas, la transición puede apoyarse con asistencia técnica (plantillas de turnos, herramientas para pronóstico de demanda) y mecanismos financieros condicionados a metas de productividad y cumplimiento. En términos de política pública, conviene fijar hitos de seguimiento semestrales: adopción por fase, variación de productividad por hora, horas extra efectivamente pagadas, siniestralidad y satisfacción laboral. Publicar estos datos en tableros comparables por estado y sector refuerza la confianza y desalienta la carrera a la baja.

El diálogo social debe ser más que una formalidad. Foros con representación equilibrada, actas públicas y compromisos verificables ayudan a gestionar expectativas y a aislar la reforma de debates coyunturales. El calendario de implementación ha de coordinarse con el ciclo presupuestal, con la estacionalidad sectorial y con la capacidad de las instituciones de inspección y conciliación para atender dudas y

controversias. Con reglas claras, gradualidad inteligente y evaluación continua, la reforma de 40 horas puede convertirse en un vector de productividad con dignidad: más descanso y salud, mejor enfoque en el trabajo efectivo y organizaciones que compiten por calidad, no por extensión de la jornada.

B. Por qué es necesaria: Productividad, salud y equidad

1. *Productividad por hora.* La evidencia de la OCDE sugiere que los países con menores jornadas efectivas tienden a organizar el trabajo de manera más eficiente; medir y elevar PIB por hora trabajada (no solo horas totales) debe ser el objetivo. En México conviene desplazar el incentivo de “más horas” a “mejores horas” mediante rediseño de procesos, tecnología y formación.
2. *Salud y seguridad.* Jornadas extensas se asocian con mayor fatiga, accidentes y afectaciones psicosociales; reducir topes y hacerlos exigibles disminuye riesgos e incentiva sistemas de gestión de SST (véanse bases de SST en NOM y lineamientos públicos).
3. *Equidad de género y cuidados.* Una semana más corta facilita la corresponsabilidad en cuidados y la retención femenina en sectores con alta salida por incompatibilidades horarias.
4. *Convergencia internacional.* La OIT recomienda transitar gradualmente hacia 40 horas (Convenio 47 y Recomendación 116), reforzando descanso y recuperación, sin merma salarial.

C. Por qué es innovadora: Gradualidad, gestión y datos

La reforma propuesta no es un “corte en seco”, sino gradual y basada en riesgo, con tres rasgos de innovación institucional:

- *Escalonamiento y calendarios claros* (p. ej., reducciones parciales anuales hasta 2030), con evaluación por sector y tamaño de empresa para evitar choques abruptos en MIPYMES y cadenas de suministro.

- *Registro y cumplimiento inteligente*: fortalecimiento del registro horario digital, inspección basada en datos y mecanismos de conciliación/justicia laboral en línea para resolver controversias por exceso de horas o distribución irregular.
- *Política complementaria*: formación para mandos y rediseño de turnos; incentivos públicos condicionados (compras y fomento) a planes de cumplimiento y productividad; tableros con indicadores (acidentes, rotación, productividad/hora).

Este capítulo sostiene que la modernización del derecho laboral en México no es un lujo teórico, sino una urgencia práctica: ordenar la flexibilidad de la economía digital, cerrar brechas en informalidad y cuidados y gobernar la IA con criterios de riesgo, transparencia y debido proceso. La reducción de jornada a 40 horas resume el espíritu del nuevo paradigma: productividad con dignidad, salud y equidad de género, sin sofocar la inversión.

Para hacerlo viable, proponemos una arquitectura institucional que aprende y ajusta: observatorio nacional, protección social portable y proporcional, justicia laboral digital, SST robusta, federalismo eficaz y compras públicas con cláusulas laborales que arrastren estándares en cadenas de valor y *nearshoring*. El éxito se medirá, en última instancia, por su capacidad de ampliar libertades reales, ingreso seguro, tiempo y voz, y de reducir vulnerabilidades en el trabajo vivo. Esa es la brújula: un mercado dinámico bajo reglas que hagan del empleo digno la base de la competitividad.

EPÍLOGO

Este libro nació de una convicción simple y, sin embargo, difícil: el derecho laboral no es un inventario de prohibiciones, sino una arquitectura de libertades reales. A lo largo de los capítulos recorrimos el trayecto que va de la reforma de 2019, con su apuesta por la democracia sindical y la justicia laboral profesionalizada, hasta los dilemas del teletrabajo, la economía de plataformas, la protección social portable, la gobernanza algorítmica y la salud y seguridad en el trabajo en clave contemporánea. Examinamos el *nearshoring* y la fragmentación de cadenas globales; las brechas persistentes en informalidad, cuidados y envejecimiento; y la promesa, nada menor, de una semana laboral de 40 horas que ponga al tiempo en el centro de la dignidad.

Si hubiera que destilar una enseñanza, sería esta: ordenar la flexibilidad. No para inmovilizar a empresas y personas, sino para domesticar el riesgo y civilizar la innovación. De ahí emergen varios principios operativos que el libro propuso con insistencia:

1. *Neutralidad de forma*: a iguales riesgos, iguales coberturas, sin forzar ficciones contractuales.
2. *Portabilidad de derechos*: que la seguridad social y la formación continua viajen con la persona, no con el tipo de contrato.
3. *Debido proceso algorítmico*: decisiones explicables, trazables y apelables cuando la tecnología impacta derechos.
4. *Diálogo social con datos*: negociación informada por evidencia, con metas verificables y ciclos de evaluación.
5. *Compras públicas y fomento como palancas*: alinear incentivos para que la competitividad se construya con empleo decente, no a pesar de él.

También aprendimos que el federalismo laboral es una tarea de capacidades: sin tribunales y centros de conciliación robustos en todos los estados, los mejores principios se desvanecen en la práctica. Y que la SST, de la ergonomía a la salud mental, no es una lista de chequeo, sino un sistema vivo que mide, previene y aprende.

Nada de esto es neutro respecto al desarrollo. La productividad que importa es la que crece por hora trabajada y no por el desgaste de más horas; la inversión que vale es la que internaliza sus externalidades, accidentes, agotamiento, rotación y no la que las externaliza al hogar y al presupuesto público. En ese sentido, reducir la jornada no es un gesto simbólico, sino un rediseño institucional del tiempo: el único recurso que, una vez gastado, no se repone.

El libro no pretende clausurar debates, sino abrirlos con mejores herramientas. Por eso propusimos un observatorio nacional de tendencias y evaluación normativa, lineamientos de IA laboral responsable, justicia laboral digital con trazabilidad probatoria y una protección social proporcional y portable capaz de cubrir trayectorias no lineales. No es una suma de ocurrencias: es un sistema, una coreografía en la que cada pieza, norma, incentivo, institución, cumple una función distinta en favor de un objetivo común: productividad con dignidad.

También hubo una apuesta por el lenguaje. Evitamos el entusiasmo ingenuo por la “disrupción”, pero tampoco abrazamos la nostalgia paralizante. Nos situamos en una tradición que reconoce el trabajo como fuente de ingreso, sí, pero también como forma de pertenencia y experiencia de reconocimiento. De ahí que la igualdad sustantiva y la economía de cuidados no sean anexos, sino ejes estructurales: sociedades que invisibilizan el cuidado terminan explotando el tiempo de unos para sostener la productividad de otros.

Queda, por supuesto, la gran pregunta filosófica que atraviesa estas páginas: ¿qué le debe una sociedad a quienes la hacen funcionar cada día? La respuesta no puede ser solo “un salario” ni solo “un contrato”. Le debe, cuando menos, tiempo recuperable, voz efectiva, seguridad predecible y aprendizaje a lo largo de la vida. Le debe, en suma, capacidad real de elegir. Si el derecho laboral no amplía esas capacidades, se vuelve retórica; si las amplía, se convierte en un dispositivo de libertad.

Hay, además, una ética del cuidado del detalle. Un registro de jornada que sí funciona. Una audiencia por videoconferencia con buena conectividad y reglas claras. Un formato de notificación que explique por qué un algoritmo rechazó una candidatura. Un comité de seguridad que mide casi accidentes y no solo fatalidades. Puede parecer menor frente a las grandes consignas, pero es ahí, en lo pequeño, donde una política se vuelve creíble.

Mirando hacia adelante, el país tiene una oportunidad rara: armonizar su política industrial con su política laboral en el contexto del *nearshoring*. Eso requiere coherencia: incentivos condicionados a afi-

liación, formación y SST; cadenas de valor que compitan en calidad y no en atajos; y un Estado que predique con el ejemplo en sus compras. No es una utopía; es una técnica de gobierno que muchos ya ensayan y que México puede llevar a escala si sostiene el pulso, evita maximalismos y se toma en serio la evaluación.

Llegados aquí, volvamos al principio. Este libro defendió que la legitimidad de la modernización se mide por su capacidad de ensanchar libertades y reducir vulnerabilidades en la vida laboral de millones. Cuando la innovación deja de ser un vértigo y se vuelve confianza organizada porque hay reglas claras, instituciones que aprenden y una cultura que valora el tiempo humano, lo nuevo deja de amenazar y empieza a prometer.

Esa promesa no es abstracta. Es la tarde que recupera quien vuelve a casa antes; es el accidente que no ocurrió porque hubo pausas y ergonomía; es la trabajadora del hogar que cotiza todos los meses; es el repartidor que puede apelar una desactivación; es la microempresa que compite por calidad y no por evasión; es la negociadora sindical que, con datos en la mano, mejora un contrato colectivo; es la jueza que resuelve en semanas y no en años.

Quizá el cierre más honesto sea el más sencillo: cuidemos el tiempo. Diseñemos instituciones que no lo devoren, sino que lo devuelvan, a la salud, a la familia, a la comunidad, al estudio, al ocio que repara. Porque el tiempo es el otro nombre de la dignidad. Y porque, al final, el derecho del trabajo no trata solo de cómo trabajamos, sino de para qué trabajamos: para vivir vidas que podamos reconocer como nuestras, con la frente en alto y la certeza de que el progreso no nos pide sacrificarnos, sino acompañarlo con reglas justas.

Si algo quiere dejar este libro, es una invitación: seguir discutiendo, con más evidencia, más respeto y más ambición; no para ganar debates, sino para ganar futuro.

REFERENCIAS

- ARENDT, HANNAH. "What is authority?"; *NOMOS*, vol. 1, n.º 81, 1958.
- ARGENTINA - Ley 12.205 de 1935, "Estableciendo que todo local de trabajo, deberá estar provisto de asientos con respaldo", *Boletín Oficial de la República Argentina*, de 5 de octubre de 1935, disponible en [<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-12205-194133/texto>].
- AUTORIDAD INDEPENDIENTE DE RESPONSABILIDAD FISCAL –AIREF–. *Informe sobre los presupuestos iniciales de las administraciones públicas 2025*, Madrid, AIREF, 2025, disponible en [<https://www.airef.es/es/centro-documental/informes/presupuestos-iniciales/informe-sobre-los-presupuestos-iniciales-de-las-aapp-2025/>].
- BAKKER, ARNOLD B. y EVANGELIA DEMEROUTI. "La teoría de las demandas y los recursos laborales", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 29, n.º 3, 2013, pp. 107 a 115, disponible en [<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/tr2013a16>].
- BARCELÓ, CRISTINA; MARIO IZQUIERDO, AITOR LACUESTA, SERGIO PUENTE, ANA REGIL y ERNESTO VILLANUEVA. *Los efectos del salario mínimo interprofesional en el empleo: Nueva evidencia para España*, Documentos Ocasionales n.º 2113, Madrid, Banco de España, 2021, disponible en [<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/21/Fich/do2113.pdf>].
- BAYLOS, ANTONIO. "El futuro de las normas del trabajo que queremos", *Cuaderno Jurídico y Político*, vol. 3, n.º 10, 2017, pp. 52 a 68, disponible en [<https://camjol.info/index.php/cuadernojurypol/article/view/11082>].
- BBVA RESEARCH. "Situación México", 24 de septiembre de 2025, disponible en [<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-mexico-septiembre-2025>].

- BENSUSÁN, GRACIELA y KEVIN J. MIDDLEBROOK. *Democratic labor reform in Mexico*, Wilson Center, diciembre de 2020, disponible en [<https://www.wilsoncenter.org/publication/democratic-labor-reform-mexico>].
- BRASIL - Emenda Constitucional N.º 72, de 2 de abril de 2013, “Altera a redação do parágrafo único do art. 7.º da Constituição Federal para estabelecer a igualdade de direitos trabalhistas entre os trabalhadores domésticos e os demais trabalhadores urbanos e rurais”, *Diário Oficial da União*, de 3 de abril de 2013, disponible en [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc72.htm].
- BRASIL - Lei Complementar N.º 150, de 1.º de junho de 2015, “Dispõe sobre o contrato de trabalho doméstico; altera as Leis n.º 8.212, de 24 de julho de 1991, n.º 8.213, de 24 de julho de 1991, e n.º 11.196, de 21 de novembro de 2005; revoga o inciso I do art. 3.º da Lei n.º 8.009, de 29 de março de 1990, o art. 36 da Lei n.º 8.213, de 24 de julho de 1991, a Lei n.º 5.859, de 11 de dezembro de 1972, e o inciso VII do art. 12 da Lei n.º 9.250, de 26 de dezembro 1995; e dá outras providências”, *Diário Oficial da União*, de 2 de junho de 2015, disponible en [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp150.htm].
- BRUTTEL, OLIVER. “The effects of the new statutory minimum wage in Germany: A first assessment of the evidence”, *Journal for Labor Market Research*, vol. 53, art. n.º 10, 2019, pp. 1 a 13, disponible en [<https://link.springer.com/article/10.1186/s12651-019-0258-z>].
- CALIENDO, LORENZO; FERNANDO PARRO, ESTEBAN ROSSI-HANSBERG y PIERRE-DANIEL SARTE. “The impact of regional and sectoral productivity changes on the US economy”, *Review of Economic Studies*, vol. 85, n.º 4, 2018, pp. 2.042 a 2.096, disponible en [<https://www.princeton.edu/~erossi/RSSUS.pdf>].
- CÁMARA DE DIPUTADOS DE MÉXICO. *Gaceta Parlamentaria*, 2024, disponible en [<https://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/66/2024/dic/20241210.html>].

- CÁRDENAS, ENRIQUE. *La política económica de México, 1950-1994*, México, D. F., Fondo de Cultura Económica, 1996.
- CHILE - Ley 20.786 de 19 de octubre de 2014, “Modifica la jornada, descanso y composición de la remuneración de los trabajadores de casa particular, y prohíbe la exigencia de uniforme en lugares públicos”, *Diario Oficial de la República de Chile* n.º 40.993, de 27 de octubre de 2014, disponible en [<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1068531>].
- CHILE - Ley 21.561 de 14 de abril de 2023, “Modifica el Código del Trabajo con el objeto de reducir la jornada laboral”, *Diario Oficial de la República de Chile* n.º 43.536, de 26 de abril de 2023, disponible en [<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1191554>].
- CIFUENTES LILLO, HUGO. *El sistema de seguridad social Chileno: Descripción y aspectos generales*, Santiago, Ediciones UC, 2018.
- CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL –CONEVAL–. “El CONEVAL presenta información referente a la pobreza laboral al primer trimestre de 2024”, México, 2024, disponible en [https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobreza_laboral_1erTrim2024.aspx].
- DE BUEN LOZANO, NÉSTOR. *Derecho del trabajo*, México, D. F., Porrúa, 2004.
- DECI, EDWARD L. y RICHARD M. RYAN. “The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”, *Psychological Inquiry*, vol. 11, n.º 4, 2000, pp. 227 a 268, disponible en [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIwhatWhy.pdf].
- DUSTMANN, CHRISTIAN; ATILA LINDNER, UTA SCHÖNBERG, MATTHIAS UMKEHRER y PHILIPP VOM BERGE. “Reallocation effects of the minimum wage”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 137, n.º 1, 2022, pp. 267 a 328, disponible en [<https://academic.oup.com/qje/article/137/1/267/6355463>].

- ECHEVERRÍA, JULIETA. “Estudio y trabajo en estudiantes de primer año: Características, motivación e implicaciones”, *IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología - XIX Jornadas de Investigación - VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires*, Buenos Aires, 2012, disponible en [<https://www.aacademica.org/000-072/445.pdf>].
- ESPAÑA - Ley 12/2021, de 28 de septiembre, “Por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales”, *Boletín Oficial del Estado* n.º 233, de 29 de septiembre de 2021, disponible en [<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-15767>].
- ESPAÑA - Real Decreto-ley 9/2021, de 11 de mayo, “Por el que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales”, *Boletín Oficial del Estado* n.º 113, de 12 de mayo de 2021, disponible en [<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-7840>].
- ESQUIVEL HERNÁNDEZ, GERARDO. *Desigualdad extrema en México: concentración del poder económico y político*, México, D. F., OXFAM, 2015.
- EUROSTAT. *Demography of Europe – 2025 edition*, Unión Europea, 2025, disponible en [<https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2025>].
- GONZALES FLORES, JANETT ARACELY. “Implementación del marco de trabajo ITIL v.3.0 para el proceso de gestión de incidencias en el área del centro de sistemas de información de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque” (tesis de pregrado), Chiclayo, Perú, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2015, disponible en [<https://repositorio.usat.edu.pe/items/b3a95d9b-ec25-4fda-a4ed-f217ff97c714>].

IMMERVOLL, HERWIG; RODRIGO FERNÁNDEZ, RAPHAELA HYE, JONGMI LEE y DANIELE PACÍFICO. “De-facto gaps in social protection for standard and non-standard workers: an approach for monitoring the accessibility and levels of income support”, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, n.º 271, OECD, 9 de mayo de 2022, disponible en [https://www.oecd.org/en/publications/de-facto-gaps-in-social-protection-for-standard-and-non-standard-workers_48e282e7-en.html].

KNIGHT, ALAN. *La Revolución mexicana*, México, D. F., Fondo de Cultura Económica, 2010.

KRAUZE, ENRIQUE. *Porfirio Díaz: místico de la autoridad*, México, D. F., Fondo de Cultura Económica, 1987.

MARTÍNEZ, ANA ISABEL y RAÚL CORTÉS FERNÁNDEZ. “México aumentará salario mínimo en un 12% desde enero 2025”, *Reuters*, 4 de diciembre de 2024, disponible en [<https://www.reuters.com/latam/negocio/PNXT6UTPXBPNVK7PWVHP6NGZVA-2024-12-04/>].

MÉXICO – “Reglamento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares”, *Diario Oficial de la Federación*, de 21 de diciembre de 2011.

MÉXICO - COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS MÍNIMOS. “Tablas de Salarios Mínimos Generales y Profesionales”, México, 2024, disponible en [<https://www.gob.mx/conasami/documentos/tabla-de-salarios-minimos-generales-y-profesionales-por-areas-geograficas>].

MÉXICO - Decreto por el que se reforma el artículo 311 y se adiciona el Capítulo XII Bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de Teletrabajo, *Diario Oficial de la Federación*, de 11 de enero de 2021, disponible en [<https://files.constantcontact.com/fe1f169f101/8e861070-4af5-4c25-8d07-8235781811db.pdf>].

MÉXICO - Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, *Diario Oficial de la Federación*, de 19 de diciembre de 2024, disponible en [https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5745676&fecha=19/12/2024].

MÉXICO - Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley del Seguro Social, en materia de personas trabajadoras del hogar, *Diario Oficial de la Federación*, de 16 de noviembre de 2022, disponible en [https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5671665&fecha=16/11/2022#gsc.tab=0].

MÉXICO - Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo; de la Ley del Seguro Social; de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; del Código Fiscal de la Federación; de la Ley del Impuesto sobre la Renta; de la Ley del Impuesto al Valor Agregado; de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional; de la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B, del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Subcontratación Laboral, *Diario Oficial de la Federación*, de 20 de abril de 2021, disponible en [<https://sidof.segob.gob.mx/notas/docFuente/5616745>].

MÉXICO - DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ESTUDIOS DEL TRABAJO. *El mercado del trabajo en la Ciudad de México 2025*, México, D. F., DEET-CDMX, 2025, disponible en [<https://deet.trabajo.cdmx.gob.mx/jovenes-ciudad-de-mexico-2025/construccion>].

MÉXICO - INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA – INEGI-. “Encuesta Nacional sobre Discriminación (ENADIS) 2022”, *Comunicado de Prensa n.º 275/23*, 25 de mayo de 2023, disponible en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/ENADIS/ENADIS_Nal22.pdf].

MÉXICO - INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA – INEGI-. “Estadísticas a propósito del Día Internacional de las Trabajadoras del Hogar (trabajo doméstico remunerado) datos nacionales”, *Comunicado de Prensa n.º 171/23*, 28 de marzo de 2023, disponible en [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_TrabHogar23.pdf].

- MÉXICO - INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA – INEGI-. “Indicadores de ocupación y empleo”, octubre de 2024”, *Comunicado de Prensa n.º 731/24*, 3 de diciembre de 2024, disponible en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/IOE/IOE2024_12.pdf].
- MÉXICO – Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, *Diario Oficial de la Federación*, de 5 de julio de 2010, disponible en [<https://www.gob.mx/indesol/documentos/ley-federal-de-proteccion-de-datos-personales-en-posesion-de-los-particulares>].
- MÉXICO - Norma Oficial Mexicana NOM-036-1-STPS-2018, “Factores de riesgo ergonómico en el trabajo - Identificación, análisis, prevención y control. Parte 1 - Manejo manual de cargas”, *Diario Oficial de la Federación*, de 23 de noviembre de 2018, disponible en [<https://platiica.economia.gob.mx/normalizacion/nom-036-1-stps-2018/>].
- MÉXICO - Norma Oficial Mexicana NOM-037-STPS-2023, “Teletrabajo - Condiciones de seguridad y salud en el trabajo”, *Diario Oficial de la Federación*, de 8 de junio de 2023, disponible en [https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5691672&fecha=08/06/2023#gsc.tab=0].
- MÉXICO - Norma Oficial Mexicana NOM-087-SCT-2-2017, “Que establece los tiempos de conducción y pausas para conductores de los servicios de autotransporte federal”, *Diario Oficial de la Federación*, de 28 de junio de 2018, disponible en [https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/7197/sct11_C/sct11_C.html].
- MÉXICO - SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. “México avanza para consolidar un nuevo piso de derechos laborales para personas trabajadoras de plataformas digitales”, *Boletín: 18/25*, 18 de junio de 2025, disponible en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1003040/Bolet_n_Programa_Piloto.pdf].
- MÉXICO - SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. *Hacia un nuevo modelo laboral. Reforma a la Ley Federal del Trabajo*, Dirección General de Concertación y Capacitación Laboral, 2019, disponible en [https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/doc/HACIA_UN_NUEVO_MODELO_LABORAL.pdf].

MIDDLEBROOK, KEVIN J. *The paradox of revolution: labor, the State, and authoritarianism in Mexico*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1995.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, NIST, enero de 2003, disponible en [<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.100-1.pdf>].

NUSSBAUM, MARTHA CRAVEN. *Creating capabilities: the human development approach*, Cambridge, Harvard University Press, 2011.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. *Norma Internacional ISO 45001:2018: "Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos con orientación para su uso"*, Ginebra, marzo de 2018, disponible en [<https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/iso-45001-norma-internacional.pdf>].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. "C189 - Convenio sobre las trabajadoras y los trabajadores domésticos", 2011 (núm. 189)", disponible en [https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:2551460].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. "C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190)", disponible en [https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:3999810].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Declaración del centenario de la OIT para el futuro del trabajo*, Ginebra, OIT, septiembre de 2019, disponible en [<https://www.ilo.org/es/resource/ilc/108/declaraci%C3%B3n-del-centenario-de-la-oit-para-el-futuro-del-trabajo>].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Implementar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable: ¿En qué punto nos encontramos?*, Ginebra, OIT, 2023, disponible en [<https://www.ilo.org/es/publications/implementar-un-medio-ambiente-de-trabajo-seguro-y-saludable-en-que-punto>].

- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Panorama laboral 2023 América Latina y el Caribe*, Lima, OIT, 2023, disponible en [<https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/panorama-laboral-2023-de-america-latina-y-el-caribe>].
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2021*, Ginebra, OIT, 2021, disponible en [<https://www.oitcinterfor.org/node/8149>].
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2021: el papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo*, Ginebra, OIT, 2021, disponible en [<https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/el-papel-de-las-plataformas-digitales-en-la-transformacion-del-mundo-del>].
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Trabajar para un futuro más prometedor - Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo*, Ginebra, OIT, 2019, disponible en [<https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/informeFtrabajoprometedor>].
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. *CIE-11 - Clasificación Internacional de Enfermedades, 11.ª revisión*, OMS, 2019, disponible en [<https://icd.who.int/es>].
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. *Plan de acción sobre salud mental 2013-2020*, Ginebra, OMS, 2013, disponible en [<https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/6edff67a-291e-4aae-b736-7bcbb999034c/content>].
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *OECD employment outlook 2023: artificial intelligence and the labour market*, París, OECD, 2023, disponible en [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html].
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *OECD economic surveys: Mexico 2024*, París, OECD, 2024, disponible en [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-mexico-2024_b8d974db-en.html].

- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: el futuro del trabajo*, Celaya, Guanajuato, Educación Superior de Celaya A. C., 2019, disponible en [https://www.oecd.org/es/publications/perspectivas-de-empleo-de-la-ocde-2019_bb5fff5a-es.html].
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *The future of social protection: what works for non-standard workers?*, París, OECD, 2022, disponible en [https://www.oecd.org/en/publications/the-future-of-social-protection_9789264306943-en.html].
- PÉREZ ALONSO, EDUARDO. “Tiempo, teletrabajo y desconexión digital: una reflexión a partir de la reforma en materia de teletrabajo en México”, *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, vol. 20, n.º 39, 2024, pp. 225 a 265, disponible en [<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/view/19494>].
- PERÚ - MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. Resolución Ministerial N.º 375-2008-TR, de 28 de noviembre de 2008, “Aprueban la Norma Básica de Ergonomía y de Procedimiento de Evaluación de Riesgo Disergonómico”, *Diario Oficial El Peruano* n.º 10.437, de 30 de noviembre de 2008, disponible en [<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/394457-375-2008-tr>].
- RAWLS, JOHN. *A theory of justice*, Cambridge, Harvard University Press, 1971.
- ROUSSEAU, JEAN JACQUES. *Du contrat social, ou Principes du droit politique* (vol. 3), Amsterdam, Marc Michel Rey, 1762.
- RUIZ MEDRANO, SALVADOR FRANCISCO. “Implicaciones de la figura del outsourcing en los derechos laborales y ganancias de las empresas en México: un análisis comparado”, *Acta Universitaria*, vol. 29, 2019, pp. 1 a 18, disponible en [<https://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/1671>].

SCHAUFELI, WILMAR y MARISA SALANOVA. “Work engagement: On how to better catch a slippery concept”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, n.º 1, 2011, pp. 39 a 46, disponible en [<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/345.pdf>].

SCHEIN, EDGAR H. “Organizational socialization and the profession of management”, en ROBERT W. ALLEN, LYMAN W. PORTER y HAROLD L. ANGLE (eds.). *Organizational influence processes*, Nueva York, Routledge, 2016, pp. 283 a 294.

SEARLE, JOHN R. “How to derive ‘ought’ from ‘is’”, en WILLIAM DONALD HUDSON (ed.). *The is-ought question: A collection of papers on the central problems in moral philosophy*, Londres, Palgrave Macmillan, 1969, pp. 120 a 134.

SEN, AMARTYA. *Development as freedom*, Oxford, Oxford University Press, 1999.

SONNENTAG, SABINE y CHARLOTTE FRITZ. “The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work”, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, n.º 3, 2007, pp. 204 a 221.

TRIBUNAL SUPREMO DEL REINO UNIDO. “Uber BV and others (Appellants) v. Aslam and others (Respondents)”, 19 de febrero de 2021, disponible en [<https://www.supremecourt.uk/cases/uksc-2019-0029>].

UNIÓN EUROPEA – “Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 300/2008, (UE) n.º 167/2013, (UE) n.º 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Inteligencia Artificial)”, *Diario Oficial de la Unión Europea*, n.º 1.689, de 12 de julio de 2024, disponible en [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>].

UNIÓN EUROPEA - Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos), *Diario Oficial de la Unión Europea*, de 4 de mayo de 2016, disponible en [<https://www.boe.es/boe/2016/119/L00001-00088.pdf>].

WATERS, THOMAS R. y ROBERT B. DICK. "Evidence of health risks associated with prolonged standing at work and intervention effectiveness", *Rehabilitation Nursing*, vol. 40. n.º 3, 2015, pp. 148 a 165, disponible en [<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4591921/>].

WOMACK, JOHN. *Zapata and the Mexican revolution*, Nueva York, Random House, 2011.

ZUBOFF, SHOSHANA. "Surveillance capitalism and the challenge of collective action", *New Labor Forum*, vol. 28, n.º 1, 2019, pp. 10 a 29, disponible en [<https://www.oru.se/contentassets/981966a3fa6346a8a06b0175b544e494/zuboff-2019.pdf>].



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en diciembre de 2025

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia