

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**ESCUELA DE DERECHO**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN DERECHO**

**“ANÁLISIS JURÍDICO DE LA POLIVALENCIA Y FLEXIBILIDAD LABORAL EN EL  
SECTOR PRIVADO EN EL PERÍODO 2020-2025: RECOMENDACIONES PRÁCTICAS  
PARA LA MEJORA DE CONDICIONES LABORALES”**

**Yael Melissa Ramírez Corrales**

**Tutor**

**Juan Luis Giusti Soto**

**SEDE ARANJUEZ**

**Junio, 2025**

## **Dedicatoria**

*A mi familia, el mayor pilar de mi vida y la razón más profunda de este logro.*

*A mis padres, Ivannia Corrales Padilla y Willy Ramírez Arroyo, por su amor incondicional, por su ejemplo de trabajo y perseverancia, y por enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo, fe y constancia. Gracias por cada sacrificio, cada palabra de ánimo y cada gesto de apoyo. A mi mamá, por acompañarme aquel primer día en la universidad y estar conmigo durante el proceso de matrícula; ese momento marcó el inicio de un camino que hoy culmina con orgullo y gratitud. A mi papá, por su fortaleza, consejos y confianza en mí, que fueron guía y motivación en todo este proceso.*

*A mis hermanos, por ser siempre un apoyo constante, por su cariño y por acompañarme en cada etapa con paciencia y comprensión.*

*A mis sobrinas, quienes sin saberlo me inspiraron a continuar, recordándome con sus sonrisas la belleza de los sueños y la importancia de no rendirse.*

*A mi cuñado, por su apoyo desinteresado y por todas las veces que me esperó o me fue a recoger a la universidad, mostrando con sus acciones cuánto me valoran y acompañan.*

*A todos ustedes, mi familia, gracias por estar presentes, por ser mi impulso y mi refugio. Este logro es tanto mío como suyo, porque en cada página de esta tesis está reflejado su amor, su paciencia y su fe en mí.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios, por ser mi guía constante, darme fortaleza en los momentos más difíciles y acompañarme con su gracia en cada paso de este camino académico.*

*A mis padres, Ivannia Corrales Padilla y Willy Ramírez Arroyo, por su amor incondicional, su ejemplo de esfuerzo y por enseñarme que todo sacrificio vale la pena. Gracias por creer en mí, por sus palabras de aliento y por estar siempre presentes en cada etapa de este proceso.*

*A mis hermanos, por su apoyo sincero, su paciencia y su cariño inagotable. A mis sobrinas, por ser esa fuente de alegría y ternura que iluminó mis días de estudio. Y a mi cuñado, por su ayuda constante y por acompañarme tantas veces a la universidad con tanta disposición y cariño.*

*A mi tutor, Juan Luis Giusti Soto, por su orientación, compromiso y por compartir su experiencia con dedicación y paciencia. Su guía fue esencial para dar forma y sentido a esta investigación.*

*A mis amigos de la universidad, quienes se convirtieron en una parte fundamental de esta etapa. Gracias por su apoyo, sus consejos, su compañía en los momentos de cansancio y por compartir conmigo los retos y las alegrías de este proceso académico.*

*A todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este recorrido, les agradezco profundamente por su apoyo, comprensión y palabras de ánimo.*

*Este logro no habría sido posible sin el amor, la fe y la compañía de todos ustedes.*

## Índice de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Planteamiento del Problema</b> .....	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del Problema .....	3
1.2 Objetivos .....	9
1.2.1. Objetivo general .....	9
1.2.2. Objetivos específicos .....	9
1.3. Justificación .....	10
1.4 Antecedentes .....	15
<b>Capítulo II: Marco Teórico</b> .....	<b>32</b>
2.1 Fundamentos Teóricos del Derecho Laboral .....	32
2.1.1 Nacimiento y evolución del Derecho del Trabajo.....	32
2.1.2 Finalidad, objeto y características del Derecho del Trabajo .....	33
2.1.3 Derecho del Trabajo como derecho humano fundamental .....	34
2.1.4 Retos contemporáneos para el Derecho del Trabajo .....	36
2.2 Principios Fundamentales del Derecho del Trabajo .....	37
2.2.1 Principio de protección .....	37
2.2.2 Principio de irrenunciabilidad de derechos .....	38
2.2.3 Principio de primacía de la realidad.....	38
2.2.4 Principio de continuidad de la relación laboral .....	39
2.2.5 Principio de buena fe .....	40
2.2.6 Principio de razonabilidad y proporcionalidad .....	41
2.3 Fundamentos de la Relación Laboral: naturaleza del vínculo y sus instrumentos probatorios .....	43
2.3.1 Diferencia relación laboral y contrato de trabajo escrito .....	43
2.3.2 Diferencia contrato escrito y contrato oral o implícito .....	43
2.4 Polivalencia Laboral.....	45
2.4.1 Definición y conceptualización doctrinaria .....	45
2.4.2 La polivalencia como forma de reorganización funcional .....	46
2.4.3 Beneficios y riesgos: eficiencia vs. Precarización .....	47
2.4.4 Enfoques internacionales y experiencias comparadas .....	48
2.5 Flexibilidad Laboral.....	49
2.5.1 Conceptualización: flexibilidad horaria, de lugar de trabajo, contractual y de tareas .....	49

2.5.2	Diferencias entre flexibilidad a favor del empleador y del trabajador .....	49
2.5.3	Marco teórico sobre modelos flexibles postpandemia .....	50
2.5.4	Modelos de gestión y flexibilidad en América Latina .....	51
2.6	Vacíos normativos y retos jurídicos en Costa Rica .....	52
2.6.1	Código de Trabajo: artículos relevantes y lagunas jurídicas .....	52
2.6.2	Jurisprudencia de la Sala Segunda sobre subordinación, polivalencia y teletrabajo .....	55
2.6.3	Análisis de convenios OIT (Convenios 98, 155, 154, 190).....	56
2.6.4	Perspectivas desde BID, CEPAL y organismos internacionales .....	59
2.7	Implicaciones psicosociales y laborales .....	60
2.7.1	Riesgos psicosociales asociados a la polivalencia.....	60
2.7.2	El modelo de demandas y recursos laborales .....	64
2.7.3	Impactos en salud mental, bienestar y conciliación vida-trabajo.....	65
2.7.4	Burnout, inseguridad y motivación laboral.....	66
2.8	Buenas prácticas y modelos propositivos .....	67
2.8.1	Experiencias exitosas de implementación con formación continua .....	67
2.8.2	Estrategias de negociación colectiva en entornos flexibles .....	68
2.8.3	Diseño organizacional adaptativo y derechos laborales .....	70
2.9	Colofón .....	71
2.9.1	Tensión entre eficiencia organizacional y protección laboral .....	71
2.9.2	Brechas normativas y vacíos jurídicos en Costa Rica .....	71
2.9.3	Importancia del enfoque psicosocial y organizacional .....	72
2.9.4	Necesidad de modelos propositivos e innovadores .....	72
2.9.5	Proyección para la investigación .....	73
<b>Capítulo III: Marco Metodológico.....</b>	<b>74</b>	
3.1.	Tipo de investigación.....	74
3.2	Alcance .....	75
3.3.	Tipo de enfoque de investigación .....	76
3.4.	Diseño Metodológico .....	77
3.5	Tipo De Muestreo.....	78
3.6	Técnicas e instrumentos de Recolección de Información .....	79
3.6.1	Aplicación en la fase cuantitativa: encuestas a personas trabajadoras del sector privado .....	79
3.6.2	Aplicación en la fase cualitativa: entrevistas a abogados especialistas en Derecho Laboral.....	80

3.6.3 Justificación del método .....	80
3.7 Análisis de Datos .....	80
3.8 Consideraciones Éticas .....	81
3.9 Operacionalización de Variables .....	82
<b>Capítulo IV: Análisis de Resultados.....</b>	<b>86</b>
<b>Capítulo V: Conclusiones .....</b>	<b>105</b>
<b>Capítulo VI: Recomendaciones .....</b>	<b>107</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>112</b>
Anexo 1 .....	112
Anexo 2.....	112
Anexo 3.....	112
Anexo 4.....	113
Anexo 5.....	113
Anexo 6.....	114
Anexo 7.....	114
Anexo 8.....	115
Anexo 9.....	115
Anexo 10.....	116
Anexo 11.....	116
Anexo 12.....	117
Anexo 13.....	117
Anexo 14.....	118
Anexo 15.....	118
Anexo 16.....	119
Anexo 17.....	119
Anexo 18.....	120
Anexo 19.....	120
Anexo 20.....	121
Anexo 21.....	121
Anexo 22.....	122
Anexo 23.....	122
Anexo 24.....	123
Anexo 25.....	123

Anexo 26 .....	124
Anexo 27 .....	124
Anexo 28 .....	125
Anexo 29 .....	127
Anexo 30 .....	131
Anexo 31 .....	132
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>133</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1. Los principales factores de riesgo psicosociales según naturaleza intralaboral o extralaboral que inciden en el estrés laboral.</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 2. Operacionalización de Variables</b>	<b>82</b>

## Introducción

En los últimos cinco años, el mercado laboral costarricense ha experimentado una transformación significativa impulsada por la globalización, los avances tecnológicos, los efectos de la pandemia por COVID-19 y la creciente competitividad empresarial. En este contexto, conceptos como la polivalencia y la flexibilidad laboral han adquirido una relevancia sin precedentes dentro del sector privado, introduciendo nuevas dinámicas en las relaciones laborales y en la organización del trabajo. Estas tendencias han sido promovidas como estrategias para mejorar la eficiencia operativa, optimizar recursos humanos y adaptarse ágilmente a los cambios del entorno económico y productivo.

La polivalencia laboral, entendida como la capacidad de un trabajador para ejecutar múltiples funciones o tareas dentro de una misma organización, ha sido impulsada por los empleadores en aras de lograr mayor versatilidad, reducir costos operativos y cubrir vacantes de manera más ágil. Por su parte, la flexibilidad laboral se ha abordado en diversos niveles: desde la flexibilización de horarios y modalidades de contratación, hasta la reorganización interna de funciones y responsabilidades.

Sin embargo, estas estrategias, si bien ofrecen ventajas para la productividad y la adaptabilidad empresarial, también han generado múltiples cuestionamientos desde el punto de vista jurídico, social y humano. En Costa Rica, si bien existen principios generales en el Código de Trabajo y en regulaciones emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) que abordan indirectamente estos fenómenos, no hay una normativa específica y clara que delimite los alcances, límites y obligaciones relacionados con la polivalencia y flexibilidad laboral. Esta ausencia regulatoria ha abierto espacio para prácticas que pueden derivar en precarización laboral, sobrecarga de trabajo, y desprotección de derechos fundamentales, especialmente en sectores con alta rotación y escaso control institucional.

Diversos estudios han demostrado que una implementación excesiva o mal gestionada de la polivalencia puede tener consecuencias negativas en la salud integral de los trabajadores. Entre los efectos documentados se encuentran el estrés crónico, la ansiedad por inseguridad laboral, el agotamiento físico y mental, así como la erosión de las relaciones interpersonales y familiares. Por ello, se vuelve fundamental entender que este no es solo un fenómeno de índole empresarial o técnica, sino que involucra consideraciones humanas que requieren atención ética y jurídica.

Asimismo, esta investigación parte del reconocimiento de que tanto la ausencia de regulación específica, como una sobreregulación excesiva pueden tener efectos adversos. Por un lado, la falta de normas claras propicia arbitrariedades y vulneraciones de derechos laborales; por otro, una normativa demasiado rígida podría dificultar la innovación empresarial y la capacidad de adaptación en un entorno global altamente cambiante. De ahí la necesidad de encontrar un equilibrio normativo que permita armonizar la eficiencia productiva con el respeto por la dignidad humana y los principios laborales fundamentales.

Desde esta perspectiva, el presente estudio busca analizar el marco jurídico costarricense en torno a la polivalencia y la flexibilidad laboral en el sector privado, identificando vacíos, tensiones y oportunidades de mejora. A partir de un enfoque interdisciplinario, que integra elementos doctrinales, jurisprudenciales y empíricos, se formularán recomendaciones prácticas orientadas a promover condiciones laborales más justas, estables y sostenibles.

Entre sus objetivos principales, esta tesis pretende aportar insumos concretos para orientar reformas en el Código de Trabajo, mejorar las directrices del MTSS, influir en la elaboración de políticas públicas en materia laboral, y ofrecer herramientas útiles para la negociación de convenios colectivos y el diseño de buenas prácticas empresariales. La utilidad práctica del estudio radica en su potencial para incidir tanto en el ámbito normativo como en la cultura organizacional del sector privado, fomentando entornos laborales más equitativos y eficientes.

Finalmente, este análisis cobra especial relevancia en un contexto donde el mundo del trabajo continúa transformándose aceleradamente, y donde se requiere una revisión crítica y proactiva de los marcos jurídicos que rigen las nuevas realidades laborales. La polivalencia y flexibilidad, si bien pueden ser aliadas del desarrollo económico, deben implementarse con criterios de legalidad, proporcionalidad y equidad, garantizando que el progreso no se construya a costa de la dignidad y el bienestar de las personas trabajadoras.

## Capítulo I: Planteamiento del Problema

### 1.1 Planteamiento del Problema

Durante la última década, y de forma más acelerada en el período comprendido entre 2020 y 2025, el mundo del derecho de trabajo ha experimentado transformaciones sustanciales que han afectado la estructura, contenido y organización de las relaciones laborales. Factores como la globalización, los cambios tecnológicos, la digitalización, la automatización de tareas y, en particular, la pandemia por COVID-19, han obligado a las empresas a replantearse sus esquemas tradicionales de producción y empleo. En Costa Rica, este proceso ha generado importantes desafíos en el ámbito jurídico-laboral, impulsando reformas normativas, nuevas prácticas organizativas y una creciente discusión sobre la necesidad de adaptar el marco regulatorio a dinámicas más flexibles y cambiantes.

En este contexto, los conceptos de polivalencia y flexibilidad laboral han adquirido relevancia como mecanismos de adaptación empresarial y como objetos de estudio jurídico, económico y social. El Informe Estado de la Nación 2023 advierte que, a pesar de ciertos signos de recuperación económica, el país aún enfrenta un entorno laboral marcado por la desigualdad, el rezago en la calidad del empleo y la limitada recuperación del poder adquisitivo, lo que evidencia la urgencia de revisar las condiciones laborales actuales y su encuadre normativo.

En el ámbito costarricense, estas transformaciones se han manifestado con especial fuerza en el sector privado, donde múltiples organizaciones han comenzado a implementar formas de trabajo más dinámicas, que requieren que las personas trabajadoras asuman funciones múltiples, horarios variables, cambios frecuentes en las condiciones de trabajo, y una alta disponibilidad en términos de tiempo y atención. Según datos del INEC, en el tercer trimestre de 2021 aproximadamente el 13,6 % de las personas asalariadas practicaban teletrabajo, una cifra reducida desde el 21,2 % observado en 2020, pero aún significativa, evidenciando cómo las modalidades no convencionales ganaron espacio y no han desaparecido completamente. Este tipo de organización responde a necesidades reales del mercado, tales como la reducción de costos operativos, el aumento de la competitividad y la capacidad de respuesta inmediata ante crisis sanitarias, logísticas o tecnológicas.

No obstante, la implementación de estas formas de flexibilidad y multifuncionalidad no ha sido acompañada por un marco normativo suficientemente claro ni adaptado, lo que da lugar a

vacíos legales, desigualdades en la protección de los derechos laborales y la necesidad de una investigación jurídica que delimite responsabilidades y garantías en este nuevo contexto.

La polivalencia laboral, implica que una persona trabajadora pueda ser asignada a diversas tareas o funciones dentro de una misma empresa, superando los límites tradicionales del cargo para el cual fue contratada. Aunque esta práctica puede tener ventajas, si se gestiona adecuadamente, por ejemplo, promoviendo la formación continua y reconociendo salarialmente el esfuerzo adicional, cuando se impone de forma unilateral y sin regulación clara, puede traducirse en sobrecarga laboral, pérdida de especialización, ambigüedad contractual y deterioro de las condiciones de trabajo. Pastor (2009) argumenta que la polivalencia empieza como un arma valiosa para la supervivencia del negocio y del empleado y que es absolutamente necesaria para la densidad del negocio.

En Costa Rica, el Código de Trabajo no regula de manera específica, ni exhaustiva la figura de la polivalencia laboral. Las disposiciones existentes se limitan a principios generales sobre el respeto de la jornada laboral, la proporcionalidad entre trabajo y salario, la estabilidad en el empleo y la prohibición de modificar unilateralmente las condiciones esenciales del contrato. Esta omisión ha obligado a la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia a interpretar, mediante jurisprudencia, los alcances y límites de la flexibilidad y movilidad funcional. Aunque estos fallos son valiosos, su alcance es limitado, y su aplicación depende del análisis de cada caso concreto, sin generar una norma de carácter general que oriente la actuación de los empleadores, trabajadores y fiscalizadores laborales.

La flexibilidad laboral, por su parte, comprende una gama más amplia de prácticas, que incluyen desde la posibilidad de modificar horarios de ingreso y salida, hasta la adopción del teletrabajo, jornadas comprimidas, sistemas de rotación, y nuevas modalidades contractuales. En algunos aspectos, como el teletrabajo, Costa Rica ha dado pasos importantes con la aprobación de leyes específicas; sin embargo, existe aún un vacío regulatorio en relación con otras formas de flexibilidad, particularmente aquellas que afectan la jornada efectiva, la organización interna del trabajo o los esquemas de evaluación por metas, que pueden prestarse a abusos y arbitrariedades.

A nivel comparado, países de América Latina también enfrentan el reto de regular adecuadamente estas prácticas. Según Kaplan et al., (2022) en el informe del Banco Interamericano de Desarrollo ¿La flexibilidad llegó para quedarse?, muchas legislaciones de la

región son aún rígidas o desactualizadas, lo que limita la adopción formal de nuevas formas de trabajo, especialmente en sectores menos tecnificados o con alta informalidad. En este sentido, destaca avances legislativos puntuales, como la regulación del teletrabajo en Colombia en el año 2008, el primer país en la región en desarrollar un marco legal que contempla acuerdos voluntarios por empresa y protege el derecho a la desconexión con límites claros en horas y descansos obligatorios entre jornadas. Sin políticas públicas complementarias, el BID advierte, “se corre el riesgo de ampliar las brechas de desigualdad entre trabajadores formales e informales, hombres y mujeres, y sectores con diferentes niveles de capacitación”.

Además, se ha documentado de forma creciente que la implementación desregulada de esquemas de polivalencia y flexibilidad puede afectar negativamente la salud y bienestar de los trabajadores, tanto física como emocionalmente. Diversos estudios, como los recopilados en la plataforma SciELO (2024), señalan efectos como el estrés crónico, la inseguridad laboral, el agotamiento mental, la desmotivación, el síndrome de burnout, y la erosión de la vida familiar y social. Estos factores inciden directamente en la satisfacción laboral y la productividad, lo que evidencia que el problema no se limita al ámbito jurídico o económico, sino que tiene importantes implicaciones humanas, psicológicas y sociales que deben ser atendidas con urgencia. En Lima (Perú), se documentó una prevalencia del 6,22 % de Burnout entre la población activa, directamente vinculada a exigencias laborales elevadas consideradas como riesgos psicosociales.

El concepto de riesgo psicosocial se refiere a condiciones en el lugar de trabajo que pueden afectar negativamente la salud mental y física de los trabajadores relacionadas al trabajo. Sierra (2021) comenta que,

Los riesgos psicosociales son riesgos emergentes en el ámbito de las relaciones laborales. Se les califica así ya que, a diferencia de los riesgos físicos o biológicos, su inclusión en la normativa preventiva era prácticamente residual hasta tiempos muy recientes, fundamentalmente porque los problemas de salud mental ocasionados como consecuencia de la prestación de servicios por cuenta ajena se consideraba que tenían que ser tratados desde un ámbito médico o por la rama de la psicología laboral. Esta perspectiva cambió hacia los años ochenta del siglo pasado y desde entonces su evolución ha sido hacia su inclusión como un riesgo más dentro de la política preventiva en la empresa. Este cambio es debido a múltiples razones, como, por ejemplo, que el término salud laboral se defina de una manera dinámica; el reconocimiento de que la

organización del trabajo y las relaciones personales que se entablan en él pueden producir problemas mentales; un concepto holístico de salud, etc. Por lo tanto, la idea clave es que el desempeño de un trabajo puede afectar negativamente a la salud mental de las personas, desarrollando enfermedades o agravando problemas previos. Si ello es así, ese daño mental también integra la responsabilidad empresarial en materia de prevención de riesgos laborales. (p.3)

La problemática se agudiza cuando se considera que la normativa vigente no contempla mecanismos eficaces de supervisión ni fiscalización jurídica específicos para este tipo de prácticas, lo cual dificulta la capacidad de las instituciones del trabajo para intervenir de forma oportuna y eficaz. Aunque la Dirección Nacional de Inspección del Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social cuenta con un Manual de Procedimientos (Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2024, art.88) para la atención de denuncias e inspecciones, este se encuentra enfocado principalmente en materias tradicionales como la formalización laboral, discriminación o condiciones básicas de seguridad y salud en el trabajo, sin incluir protocolos específicos para evaluar fenómenos emergentes como la polivalencia funcional o la flexibilidad operativa.

Esta situación deja a muchas personas trabajadoras en un estado de indefensión, especialmente en sectores vulnerables o con poca representación sindical, donde la negociación individual suele ser desigual. Asimismo, los mecanismos de inspección laboral carecen de indicadores técnicos claros y actualizados que permitan determinar objetivamente cuándo una práctica de polivalencia constituye una mejora organizativa legítima o una forma encubierta de precarización, lo que limita tanto la prevención como la sanción de posibles abusos.

Por otro lado, el enfoque empresarial también se ve afectado por esta falta de definición legal. Muchas organizaciones enfrentan inseguridad jurídica al momento de aplicar esquemas flexibles, ya que no existen lineamientos uniformes que orienten su diseño e implementación. Esto genera temor a sanciones o litigios laborales, y limita el desarrollo de prácticas innovadoras que podrían beneficiar a ambas partes si se aplicaran bajo reglas claras.

Las cámaras empresariales como UCCAEP, CACIA, AMCHAM, entre otras, han manifestado públicamente su preocupación por el retraso en la modernización del marco normativo: señalan que esto “retrasa una discusión fundamental para avanzar hacia un modelo laboral más flexible, moderno y adaptado a las particularidades de distintas actividades

económicas” y que genera una “profunda preocupación sobre las consecuencias para la competitividad del país y el bienestar de miles de trabajadores” (May, 2025). De este modo, se evidencia que el problema no es solo de protección del trabajador, sino también de claridad normativa y eficiencia institucional para todas las partes involucradas en la relación laboral.

Esta situación también incide negativamente en la posibilidad de establecer convenios colectivos más sólidos, ya que la falta de una base legal definida impide negociar condiciones precisas sobre rotación de funciones, descansos compensatorios, esquemas de compensación y límites razonables de carga laboral. En Costa Rica, los convenios colectivos están regulados por el Título Tercero del Código de Trabajo, específicamente en los artículos 56 a 78, los cuales establecen el marco general para su celebración, contenido y efectos.

Asimismo, el país es parte de los Convenios 98 y 154 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que promueven la negociación colectiva como un mecanismo legítimo para mejorar las condiciones laborales. Sin embargo, en ausencia de criterios legales o técnicos mínimos en temas emergentes como la polivalencia funcional o la flexibilidad operativa, estos aspectos quedan sujetos a la voluntad de las partes, lo que, en contextos de asimetría de poder laboral, puede traducirse en acuerdos desequilibrados y desfavorables para las personas trabajadoras. Esta laguna normativa no solo limita la eficacia de los convenios colectivos, sino que debilita su potencial como herramienta de justicia laboral.

Además, se ha identificado que las prácticas de polivalencia suelen implementarse sin una política institucional de formación continua o evaluación de capacidades. Esto implica que, en muchos casos, los trabajadores son transferidos o reasignados a funciones distintas sin haber recibido la capacitación adecuada, lo cual no solo afecta la calidad del servicio o producto ofrecido por la empresa, sino que compromete la seguridad del trabajador, su autoestima profesional y su salud física y mental. La falta de protocolos de transición funcional, de reconocimiento económico por mayor carga o complejidad, y de mecanismos de retroalimentación o monitoreo institucional, evidencia una ausencia de planificación en la aplicación de estas prácticas.

Finalmente, es importante destacar que la evolución de estos fenómenos está profundamente ligada a transformaciones culturales, generacionales y tecnológicas que seguirán moldeando el trabajo en el futuro. La creciente digitalización, la economía de plataformas, los modelos híbridos de empleo y las expectativas de una nueva generación de trabajadores hacen

cada vez más necesario que el Derecho Laboral desarrolle herramientas flexibles, adaptativas y con un enfoque humanista, en concordancia con los principios del trabajo decente promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), como lo son el respeto por los derechos fundamentales en el trabajo, la equidad, la seguridad y la dignidad humana.

Si no se actúa desde ahora para revisar, actualizar y ampliar el marco regulatorio en torno a la polivalencia y la flexibilidad laboral, se corre el riesgo de consolidar un modelo laboral inequitativo, frágil e insostenible. Por ello, esta investigación tiene como objetivo analizar la evolución de la polivalencia y la flexibilidad laboral en el sector privado costarricense durante los últimos cinco años, con el fin de presentar y desarrollar recomendaciones prácticas que contribuyan a mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de las personas trabajadoras.

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1. Objetivo general***

Analizar la evolución de la polivalencia y flexibilidad laboral en el sector privado durante los últimos cinco años, con el fin presentar, y desarrollar recomendaciones prácticas para mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de los trabajadores.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

1. Identificar la evolución de la polivalencia y flexibilidad laboral en el sector privado de los últimos 5 años.
2. Comparar la regulación costarricense sobre polivalencia y flexibilidad laboral del sector privado con otros países de América Latina.
3. Determinar cómo la polivalencia y flexibilidad laboral pueden contribuir en la satisfacción de los trabajadores, y el equilibrio entre la vida laboral y personal.
4. Proponer estrategias concretas y prácticas que las empresas puedan adoptar para optimizar los horarios laborales, mejorar el teletrabajo, promover el descanso y bienestar, y fomentar la formación continua de los empleados.

### 1.3. Justificación

El estudio jurídico de la polivalencia y flexibilidad laboral en el sector privado costarricense durante el período 2020–2025 constituye una necesidad urgente y prioritaria, tanto desde la perspectiva de los derechos laborales como desde los desafíos actuales que enfrentan las estructuras organizativas modernas. La creciente implementación de estas prácticas en las empresas del país, particularmente a raíz de la pandemia por COVID-19 y la aceleración de los procesos de globalización y transformación digital, ha revelado un fenómeno con importantes implicaciones legales, evidenciando un vacío normativo en la legislación laboral vigente que dificulta su regulación efectiva. Estas prácticas impactan directamente en la configuración del trabajo, así como en la salud física y mental de las personas trabajadoras. También inciden en el funcionamiento institucional, la equidad en las relaciones laborales y, en última instancia, en los principios fundamentales de justicia social que sustentan el Derecho Laboral.

La importancia de abordar este tema, desde un enfoque jurídico integral, radica en el hecho de que la polivalencia y la flexibilidad, aunque pueden representar herramientas de mejora en la productividad, la eficiencia y la adaptabilidad de las organizaciones, también pueden convertirse en mecanismos de precarización laboral cuando no están debidamente regulados. En ciertos contextos, incluso, podría hablarse de un mal uso del factor humano en favor exclusivo de los intereses empresariales, descuidando la dignidad de la persona trabajadora y reduciéndola a una condición meramente instrumental. Esta situación resulta contraria a los principios establecidos en el artículo 56 de la Constitución Política, que reconoce el trabajo como un derecho y un deber y exige condiciones que aseguren su dignidad. En Costa Rica, no existe a la fecha un marco normativo específico que delimite los alcances, condiciones y límites de estas prácticas.

Las referencias normativas vigentes, como por ejemplo, el artículo 19 del Código de Trabajo, establece principios generales sobre equidad y buena fe en la relación laboral y se obliga a todo lo que se expresa en él, pero no regula de manera específica la polivalencia ni sus implicaciones, el artículo, resultan insuficientes y demasiado generales para enfrentar los nuevos retos del mundo laboral contemporáneo, en especial en lo que respecta a funciones múltiples, movilidad interna o criterios para remuneración variable. Esta carencia se traduce en inseguridad jurídica, diferencia en la aplicación práctica y vulnerabilidad para las personas trabajadoras, quienes en muchos casos enfrentan cambios funcionales no pactados, sobrecarga de tareas, ambigüedad contractual, por ejemplo, cuando su contrato indica tareas “afines” o

“complementarias” sin mayor precisión, y ausencia de reconocimiento económico proporcional por las nuevas responsabilidades asignadas.

Este trabajo de investigación se justifica debido a que corresponde a una necesidad jurídica, institucional y social que ha sido ignorada o abordada de forma fragmentaria. A través del análisis de legislación nacional e internacional, jurisprudencia, doctrina especializada y estudios empíricos como, por ejemplo, encuestas a trabajadores y entrevista a abogados laboristas, el proyecto busca generar conocimiento riguroso que contribuya a la formulación de lineamientos legislativos más claros, a la actualización de criterios administrativos en materia de fiscalización laboral y a la promoción de buenas prácticas organizacionales. En este sentido, los aportes de la investigación se orientan a mejorar la coherencia normativa, fortalecer la protección de los derechos laborales y ofrecer herramientas útiles tanto para empleadores como para actores institucionales.

En primer lugar, la comunidad académica se beneficiará de una propuesta teórica y metodológica con enfoque mixto y comparativo, que ofrece una conceptualización rigurosa de la polivalencia y la flexibilidad laboral desde el derecho del trabajo costarricense, contrastándola con modelos regulatorios adoptados en otros países latinoamericanos con estructuras jurídicas afines al costarricense. El estudio combinará un enfoque dogmático-analítico, centrado en el examen crítico de normas, jurisprudencia y doctrina especializada, con un enfoque comparado, que permitirá identificar buenas prácticas, vacíos normativos y oportunidades de mejora para el ordenamiento nacional. Esta perspectiva metodológica no solo enriquece el análisis doctrinal, sino que aporta insumos relevantes para el desarrollo de nuevas líneas de investigación en el campo del derecho laboral, particularmente en áreas poco exploradas como la movilidad funcional, la flexibilidad contractual y la organización interna del trabajo. Como menciona Celis, 2024:

La dogmática es un conocimiento que se distingue de otros, como la filosofía jurídica o la sociología del derecho. En general, su particularidad radica en el interés epistémico que tiene sobre su objeto, es decir, busca dar cuenta de contenidos normativos vigentes y aplicables en un orden jurídico concreto. En este sentido, trata sobre la manera como son creadas, identificadas, modificadas y aplicadas las normas en uno de sus sectores. La dogmática proporciona marcos para la práctica jurídica y genera propuestas para mejorar

diseños normativos, evaluar la corrección de decisiones o resolver problemas jurídicos. En principio, esta consiste en un metalenguaje de un ámbito del derecho que resulta indispensable para conocer y operar normas. No es incompatible con otras formas de conocimiento, pues el dogmático cuenta con el apoyo de disciplinas como la teoría del derecho, la historia o el derecho comparado, que ayudan a determinar el contenido y alcance de los documentos normativos. (p. 5)

En segundo lugar, las instituciones públicas competentes, como el Ministerio de Trabajo o la Asamblea Legislativa, obtendrán insumos técnicos y jurídicos relevantes para el diseño de políticas públicas, directrices administrativas, protocolos de inspección y estrategias de fiscalización. La ausencia de criterios normativos uniformes ha limitado hasta ahora la capacidad del MTSS para intervenir eficazmente en contextos de reorganización laboral, especialmente cuando se aplican esquemas de polivalencia sin claridad contractual o límites definidos. Este estudio podría contribuir a la formulación de lineamientos objetivos que permitan identificar cuándo una práctica organizativa constituye una mejora legítima y cuándo podría representar una forma encubierta de precarización. Asimismo, los hallazgos podrían ser incorporados en la elaboración de indicadores técnicos y metodologías de evaluación que fortalezcan la función inspectora del Estado y su capacidad preventiva frente a la vulneración de derechos laborales.

En tercer lugar, el sector empresarial podrá utilizar los hallazgos y recomendaciones de esta investigación para implementar esquemas de trabajo más responsables, sostenibles y alineados con el principio de trabajo decente promovido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en especial lo establecido en el Convenio N°155 sobre seguridad y salud de los trabajadores y el medio ambiente de trabajo. Lejos de presentar a la polivalencia como un riesgo absoluto, el estudio propone enfoques equilibrados que permiten aprovechar sus beneficios organizacionales sin comprometer la dignidad, estabilidad ni seguridad de las personas trabajadoras. Una regulación clara y técnica en esta materia no solo fortalecería el cumplimiento legal, sino que también podría traducirse en una mayor productividad, reducción del ausentismo, disminución de la rotación de personal y una mejora del clima organizacional, factores que inciden directamente en la sostenibilidad económica de las empresas.

La ausencia de regulación en esta materia afecta directamente aspectos clave como la calidad de vida, el equilibrio entre vida laboral y personal, la salud mental, la posibilidad de desarrollo profesional y la estabilidad familiar. Esto se vuelve aún más crítico cuando los trabajadores deben asumir múltiples funciones laborales sin contar con garantías mínimas ni respaldo institucional. Para ilustrar estas realidades, el estudio contempla la inclusión de encuestas que permitan reflejar de manera concreta las implicaciones humanas y sociales de la polivalencia y la flexibilidad laboral.

Desde un punto de vista práctico, esta investigación propone estrategias concretas para que las empresas optimicen sus modelos de organización del trabajo sin desatender los principios fundamentales del derecho laboral, tales como la igualdad, la irrenunciabilidad de derechos, la buena fe contractual, el principio de progresividad y la centralidad del ser humano en el trabajo. Las propuestas estarán diseñadas con criterios de viabilidad y adaptabilidad, considerando las diferencias entre sectores productivos y el tamaño de las empresas, especialmente en contextos como el costarricense, caracterizado por una alta proporción de micro, pequeñas y medianas empresas. Se plantearán recomendaciones aplicables a la negociación colectiva, a la formación continua de trabajadores polivalentes, y al diseño de contratos laborales que permitan cierta flexibilidad, pero con equilibrio. Estos contratos, por ejemplo, podrían incluir cláusulas específicas sobre límites de rotación funcional, mecanismos de compensación proporcional, descansos compensatorios y condiciones mínimas para la reasignación de tareas. Asimismo, se abordará la necesidad de delimitar jurídicamente la reorganización funcional, respetando el contenido esencial del contrato de trabajo y evitando su vaciamiento. Todo esto con el fin de fortalecer un modelo laboral más justo, eficiente y coherente con los principios rectores del ordenamiento jurídico laboral costarricense.

La congruencia del tema en el contexto actual es particularmente relevante. El mundo laboral continúa en constante evolución, y la irrupción de nuevas tecnologías, el auge del trabajo híbrido, la fragmentación de los modelos contractuales y la diversificación de tareas han generado un escenario en el que las prácticas laborales tradicionales resultan cada vez menos eficaces para explicar y regular la realidad vigente. Un ejemplo claro de esta transformación es la implementación generalizada del teletrabajo híbrido en Costa Rica, especialmente en el sector de servicios y en multinacionales, donde se exige al personal adaptarse a múltiples funciones dentro y fuera del espacio físico de la empresa. Ignorar o postergar el estudio y la regulación jurídica de

la polivalencia y la flexibilidad laboral tendría consecuencias negativas directas, tanto para las personas trabajadoras como para la estabilidad del sistema laboral en su conjunto. Además del riesgo de perpetuar formas de precarización, la ausencia de marcos normativos claros abre la puerta a una desregulación que puede socavar los principios de justicia social y equidad, fundamentales para una adaptación digna y sostenible a los desafíos del siglo XXI.

En resumen, esta investigación se justifica porque atiende una necesidad institucional, académica y social real y urgente. Su finalidad es brindar un aporte significativo al desarrollo de un marco normativo que promueva la eficiencia empresarial sin sacrificar los derechos humanos laborales, y que contribuya a consolidar un modelo de empleo equitativo, seguro y adaptado a las nuevas dinámicas del trabajo. El estudio no solo es oportuno y necesario, sino también pertinente para fortalecer el Estado social de derecho, proteger a las personas trabajadoras, y guiar a las organizaciones en la construcción de un futuro laboral más justo, digno y sostenible. Solo a través de un compromiso firme con la justicia laboral y la innovación normativa, Costa Rica podrá construir un modelo de empleo que no solo responda a las exigencias del siglo XXI, sino que también garantice un futuro digno, equitativo y próspero para todas las personas trabajadoras.

## 1.4 Antecedentes

El estudio de la polivalencia y la flexibilidad laboral ha adquirido relevancia en las últimas décadas dentro del campo del derecho del trabajo, la sociología laboral, la psicología organizacional y la gestión del talento humano. Este interés ha sido impulsado por organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que han analizado sus implicaciones en la calidad del empleo y las condiciones laborales. En cuanto a enfoques teóricos, por un lado, autores como Guy Standing destacan la flexibilización como un fenómeno ligado a la precarización y la inseguridad laboral, mientras que otros, como Richard Sennett, valoran la polivalencia como una estrategia de adaptación y desarrollo de competencias en entornos laborales dinámicos.

Numerosos autores, instituciones y organismos internacionales han abordado esta temática desde diferentes enfoques, empleando metodologías cuantitativas, cualitativas y mixtas, así como estudios de caso y análisis comparativos regionales. Los principales hallazgos coinciden en que la flexibilidad laboral puede representar beneficios tanto para la organización como para el trabajador, pero que su aplicación inadecuada o carente de regulación conlleva riesgos evidentes de precarización, inseguridad, estrés y afectación del bienestar integral de las personas trabajadoras.

En el contexto latinoamericano, se han realizado estudios que destacan la necesidad de equilibrar los intereses de eficiencia empresarial con principios como la equidad, la progresividad y la estabilidad laboral. En Costa Rica, las investigaciones existentes son escasas y fragmentadas, y suelen centrarse en sectores específicos o abordar el fenómeno de forma tangencial. Las investigaciones revisadas presentan limitaciones como la falta de enfoque jurídico integral, el uso limitado de fuentes jurisprudenciales nacionales y la ausencia de propuestas normativas concretas. En contraste, esta investigación propone un abordaje interdisciplinario, jurídico y comparado, que busca llenar ese vacío y aportar soluciones prácticas a nivel legislativo e institucional.

A continuación, se describen algunos de los antecedentes más relevantes que fundamentan y contextualizan esta investigación:

**Como primer antecedente nacional**, se cuenta con una sentencia de la Sala Segunda de la Corte, Jurisprudencia referente a resaltar la subordinación, evidenciando riesgos en flexibilización y potencial precarización laboral.

La Resolución N°00224-2010 (17 de febrero del 2010) de la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia constituye un antecedente jurídico relevante para el estudio de la evolución de la polivalencia y la flexibilidad laboral en el sector privado, particularmente cuando se analizan sus implicaciones sobre las condiciones laborales y la calidad de vida de los trabajadores.

En este fallo, se examina la existencia de una relación laboral encubierta mediante un contrato de servicios profesionales, resaltándose la importancia de los tres elementos clásicos del contrato de trabajo: la prestación personal del servicio, la remuneración y, de forma decisiva, la subordinación jurídica.

La resolución enfatiza que, pese a la formalidad contractual que se pretende usar para disfrazar una relación laboral (mediante la contratación de servicios profesionales), la realidad de la prestación queda evidenciada a través de elementos como el control, el seguimiento mediante manuales de procedimientos y la imposición de metas. Dichos elementos demuestran de manera concluyente la presencia de subordinación jurídica, lo cual se consagra en el principio de primacía de la realidad, que establece que deben prevalecer los hechos prácticos sobre lo pactado formalmente. Este enfoque resulta de utilidad para analizar situaciones actuales en las que las empresas, al incorporar modalidades flexibles como el teletrabajo y la subcontratación de servicios, pueden incurrir en desajustes entre la flexibilidad anunciada y la realidad de la subordinación en el ambiente laboral.

El antecedente jurídico en cuestión adquiere relevancia al evidenciar cómo, tanto en contextos anteriores como en el presente, han surgido modalidades contractuales que permiten una mayor flexibilidad operativa, pero que, sin una adecuada protección, pueden poner en riesgo la estabilidad y seguridad del trabajador. La resolución demuestra que, a pesar de la utilización de denominaciones modernas en los contratos, el análisis de la subordinación a través de la imposición de horarios, la estructuración de tareas y la dirección sobre el trabajo de los empleados constituye un criterio esencial para reconocer la verdadera naturaleza de la relación laboral. Esta perspectiva es fundamental para futuras investigaciones y propuestas de políticas que busquen equilibrar las necesidades empresariales con los derechos y el bienestar de los trabajadores.

Además, el fallo pone en realce el desafío que representa la creciente diversificación de las relaciones laborales, en un contexto de avances tecnológicos y cambios en la organización del trabajo. A medida que surgen nuevas modalidades de contratación, la interpretación de conceptos tradicionales como la subordinación debe adaptarse a estas nuevas realidades, sin desvirtuar el carácter protector de la normativa laboral. En este sentido, la resolución sirve de base teórica para reconocer que la flexibilidad y la polivalencia se deben implementar con criterios de transparencia, control y verificación de la realidad, a fin de evitar que se conviertan en herramientas para la precarización laboral.

El análisis de la Resolución N°00224-2010, aporta un marco conceptual sólido en el que se visualizan los riesgos inherentes a la adopción de modalidades contractuales flexibles, sin la debida protección de los derechos laborales. Este antecedente resulta especialmente pertinente para estudios que aborden la evolución de la polivalencia y la flexibilidad laboral en el sector privado, ya que permite fundamentar la necesidad de que las reformas y estrategias propuestas se orienten a mejorar tanto la competitividad empresarial como la estabilidad y calidad de vida de los trabajadores. Dichos fundamentos servirán de base para el desarrollo de recomendaciones prácticas, orientadas a la implementación de políticas laborales que garanticen un equilibrio adecuado entre la eficiencia operativa de las empresas y la tutela de los derechos de los empleados.

**Como segundo antecedente**, se cuenta con la tesis Mata (2016)-*Flexibilización laboral en el sector privado de la industria de alimentos y bebidas de la Gran Área Metropolitana*, referente al estudio de la flexibilización laboral desde una perspectiva crítica y jurídica en el sector de la industria de alimentos y bebidas, su investigación se centra en un sector clave del aparato productivo costarricense la industria de alimentos y bebidas caracterizado por la alta demanda operativa, la competitividad constante y la necesidad de adaptarse a dinámicas de mercado exigentes. A través de una metodología cualitativa, el autor explora cómo las distintas formas de flexibilización laboral se han incorporado en el funcionamiento interno de las empresas, y cuáles han sido sus efectos en la relación laboral individual y colectiva.

Uno de los principales aportes de esta investigación, es la delimitación conceptual clara de las cinco formas de flexibilización laboral presentes en el sector: la flexibilidad cuantitativa externa e interna, la flexibilidad horaria, funcional (polivalencia), de externalización y la salarial. Esta categorización le permite al autor analizar la complejidad del fenómeno desde distintos ángulos,

más allá del enfoque simplista que reduce la flexibilización a la modificación de horarios o jornadas. En este sentido, Mata Fonseca otorga especial importancia a la polivalencia funcional, identificándola como una estrategia común entre los empleadores, la cual consiste en asignar a los trabajadores múltiples funciones sin procesos formales de capacitación, ni ajustes contractuales o salariales proporcionales. En muchos casos, estas prácticas se ejecutan sin el conocimiento claro de los límites jurídicos aplicables, lo que expone a los trabajadores a ambigüedad contractual y a una carga excesiva de tareas.

El análisis normativo que realiza el autor revela la ausencia de una regulación específica en la legislación laboral costarricense que delimite con claridad los márgenes de acción de la polivalencia y otras formas de flexibilización. Si bien reconoce que existen principios generales en el Código de Trabajo que podrían ser interpretados en defensa del trabajador (como la irrenunciabilidad de derechos y la protección de la estabilidad en el empleo), su aplicación se dificulta en contextos donde la legislación es ambigua, la fiscalización institucional es débil y el poder de negociación colectiva ha sido erosionado. En efecto, uno de los hallazgos más relevantes del estudio, es que el debilitamiento del sindicalismo en el sector privado ha facilitado la implementación unilateral de medidas de flexibilización, sin diálogo social ni contrapesos institucionales.

A nivel metodológico, el autor, señala como una de las principales limitaciones de su investigación, la poca colaboración de las empresas del sector, que en su mayoría no accedieron a participar en las entrevistas propuestas. Esta barrera impidió una mayor profundización empírica, aunque el análisis documental y jurídico suple en parte esa carencia. No obstante, esta dificultad también refleja un fenómeno estructural: la confusión con la que muchas empresas gestionan internamente sus procesos de reorganización laboral, lo cual obstaculiza no solo la fiscalización, sino también la producción académica rigurosa sobre estos temas.

Otro aspecto relevante es la dimensión crítica del estudio, que no se limita a describir el fenómeno, sino que expone cómo la flexibilización laboral puede representar un riesgo para la protección de los derechos laborales fundamentales cuando se aplica sin regulación. Se identifican consecuencias como: la pérdida de estabilidad en el empleo, la sobrecarga de trabajo, el aumento de la informalidad funcional, y la falta de reconocimiento económico para los trabajadores que

asumen múltiples tareas. Además, se alerta sobre la tendencia de las empresas a adoptar estas prácticas como una vía para reducir costos operativos, sin considerar su impacto humano ni legal.

A pesar de sus fortalezas, la investigación no desarrolla propuestas normativas concretas ni un análisis profundo de jurisprudencia nacional, lo cual deja un vacío que la presente investigación podría abordar con mayor claridad. Tampoco aborda la comparación con marcos regulatorios de otros países latinoamericanos que ya han legislado sobre polivalencia o flexibilidad funcional, lo que limita su alcance en términos de transferencia de buenas prácticas.

En resumen, Mata aporta una base conceptual sólida y un análisis crítico del fenómeno de la flexibilización laboral en un sector industrial específico. Es un antecedente fundamental para la investigación porque documenta la forma en que la polivalencia se ha venido implementando en Costa Rica sin respaldo normativo, con consecuencias reales para la protección de los derechos laborales. Su valor reside tanto en su enfoque crítico como en la identificación de vacíos normativos, aunque su limitada cobertura empírica y normativa permite que el presente estudio contribuya a la ampliación del horizonte teórico y proponga soluciones aplicables en el ámbito nacional.

**Como tercer antecedente**, se cuenta con la tesis Hernández, A. y Valverde, E (2016). *Flexi tiempo: Flexibilidad laboral en el tiempo de trabajo de las empresas de seguridad privada*, tesis referente al estudio de la discusión sobre las jornadas de trabajo atípicas, tomando como eje el concepto de “flexit tiempo”, es decir, la flexibilidad aplicada específicamente a la gestión del tiempo laboral. El estudio se desarrolla en el contexto del sector de seguridad privada, uno de los más representativos de la necesidad de funcionamiento continuo, con turnos extensos y dinámicas que escapan a las previsiones tradicionales del Código de Trabajo.

A diferencia del estudio de Mata Fonseca, que aborda la flexibilización desde la reorganización funcional (polivalencia), esta tesis dirige su atención al eje temporal del fenómeno, lo que permite visibilizar cómo distintas dimensiones de la flexibilidad convergen en sectores de alta demanda operativa. Su enfoque metodológico es cualitativo, documental y comparativo, e incorpora entrevistas con trabajadores, empleadores y actores institucionales. Además, realiza un análisis de derecho comparado con el modelo español, a fin de mostrar cómo otros países han desarrollado normativas especiales para sectores que requieren jornadas distintas al régimen general.

Uno de los hallazgos principales del estudio es que, los esquemas de “flexit tiempo” en Costa Rica, se aplican de manera informal, sin respaldo normativo específico. Prácticas como las jornadas acumulativas tipo 4x3 (cuatro días de trabajo por tres de descanso) o la rotación semanal de turnos son comunes en las empresas de seguridad privada, pero carecen de regulación clara. Esta situación genera vacíos jurídicos concretos, como la falta de límites máximos para la jornada prolongada, la ausencia de reglas para la distribución del descanso compensatorio y la inexistencia de parámetros de control sobre los impactos en la salud de las personas trabajadoras. Como consecuencia, se produce una doble inseguridad: para los trabajadores, que enfrentan horarios excesivos sin garantía de descanso proporcional ni reconocimiento económico justo; y para las empresas, que operan bajo un margen de legalidad incierto, expuestas a litigios o sanciones.

Un aporte valioso de esta investigación, es que introduce una dimensión bio-psicosocial en el análisis jurídico, al señalar el impacto de las jornadas prolongadas en la salud física y emocional de los trabajadores. Los autores recomiendan la realización de estudios médicos ocupacionales como base técnica para la regulación de jornadas especiales, superando así una visión meramente legalista del derecho laboral.

En cuanto a sus limitaciones, el estudio no aborda la polivalencia funcional, ni propone un marco normativo detallado; más bien, se limita a sugerir la necesidad de una ley especial adaptada a las particularidades del sector, sin avanzar en principios orientadores o borradores legislativos. Además, aunque incluye menciones jurisprudenciales, estas no se sistematizan ni analizan en profundidad.

No obstante, esta tesis constituye un insumo valioso para la presente investigación. Su utilidad radica, en primer lugar, en el enfoque sectorial aplicado a un ámbito con alta demanda de flexibilidad operativa, lo que permite contrastar realidades y desafíos similares con el fenómeno de la polivalencia funcional. En segundo lugar, evidencia que incluso en sectores donde la flexibilidad es necesaria, su ausencia de regulación genera riesgos tanto laborales como jurídicos. Finalmente, la investigación de Hernández y Valverde aporta una base conceptual y empírica útil para justificar la urgencia de actualizar el marco normativo costarricense.

Esta tesis será retomada, como punto de partida para ampliar el análisis a otras formas de flexibilización, con especial énfasis en la reorganización funcional del trabajo. A partir de sus hallazgos, el presente estudio incorporará un análisis exhaustivo de la jurisprudencia costarricense

y propondrá lineamientos normativos concretos que respondan a las exigencias del siglo XXI, con enfoque de derechos y sostenibilidad laboral.

**Como cuarto antecedente**, se cuenta con el artículo Arrieta, E. (2024, 17 de noviembre), titulado *”8 de cada 10 multinacionales implementan trabajo híbrido en Costa Rica”*, publicado en el medio digital costarricense La República. Este artículo aborda la expansión del trabajo híbrido como una forma contemporánea de flexibilización laboral y señala que aproximadamente el 80% de las empresas multinacionales que operan en el país han adoptado esta modalidad, combinando labores presenciales con remotas como parte de su estrategia de reorganización laboral postpandemia.

Este dato refleja una transformación estructural del modelo tradicional de empleo, particularmente en empresas pertenecientes al ecosistema de inversión extranjera directa (IED), como las tecnológicas, farmacéuticas, financieras y de servicios compartidos. En estas organizaciones, el trabajo híbrido ha dejado de ser una excepción coyuntural para convertirse en una práctica institucionalizada y recurrente.

Desde una perspectiva académica, esta tendencia es relevante porque muestra cómo la flexibilidad organizacional, en este caso, en su modalidad espacial y temporal, se ha consolidado como política empresarial, aún en ausencia de un marco regulatorio nacional robusto que defina sus alcances, límites y consecuencias jurídicas. El artículo señala que muchas de estas empresas han rediseñado sus modelos de gestión del talento humano, incorporando herramientas tecnológicas, estructuras más horizontales y esquemas de metas por resultados, lo cual otorga mayor autonomía al trabajador. Sin embargo, no profundiza en los efectos de estas transformaciones sobre derechos fundamentales como la desconexión digital, la compensación de gastos laborales en el hogar, la afiliación a la seguridad social o el equilibrio entre vida personal y profesional.

El artículo, si bien presenta el modelo híbrido como símbolo de modernización y competitividad nacional, no analiza en detalle sus implicaciones legales, sociales y de equidad. Por ejemplo, esta forma de organización puede acentuar la segmentación del mercado laboral, beneficiando principalmente a trabajadores con alto nivel educativo o tecnológico, mientras excluye a quienes laboran en sectores como manufactura, comercio o servicios presenciales, reproduciendo así desigualdades estructurales. Además, el hecho de que estas prácticas provengan

principalmente de decisiones empresariales y no de una normativa local específica pone en evidencia la brecha entre la innovación empresarial y la legislación nacional, aún anclada en esquemas laborales del siglo pasado.

En cuanto a las fuentes del artículo, este cita datos de estudios empresariales recientes y menciona un informe de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), según el cual el modelo híbrido ha contribuido a mejorar la productividad y la satisfacción laboral. No obstante, no se presenta evidencia empírica sobre sus posibles efectos adversos, tales como el aislamiento social, la pérdida de identidad organizacional o la dilución de los límites entre jornada laboral y tiempo de descanso, temas abordados ampliamente en la literatura especializada en salud ocupacional y derecho del trabajo.

Metodológicamente, aunque se trata de una nota periodística y no de una investigación científica, constituye un insumo contextual relevante. Su valor reside en que refleja tendencias actuales del mercado laboral costarricense y la percepción del sector empresarial respecto a la evolución del empleo, lo cual permite vincular la práctica con el análisis jurídico.

La inclusión de este antecedente en la presente investigación resulta pertinente por dos razones fundamentales. En primer lugar, evidencia cómo las nuevas formas de organización flexible del trabajo, como el modelo híbrido, han ganado terreno especialmente en el sector privado de alta escala, sin contar aún con lineamientos normativos claros. En segundo lugar, permite establecer un paralelismo con la polivalencia funcional, en tanto ambos fenómenos implican una reorganización de funciones, nuevas exigencias adaptativas y una redefinición de las condiciones esenciales del contrato laboral.

En síntesis, el artículo aporta elementos empíricos clave para demostrar el desfase entre la práctica empresarial moderna y el marco jurídico vigente en Costa Rica. Este desfase reafirma la necesidad urgente de generar propuestas normativas que permitan equilibrar innovación con protección efectiva de los derechos laborales en el contexto de la flexibilidad organizacional contemporánea.

**Como quinto antecedente**, se cuenta con una sentencia de la Sala Segunda de la Corte, la cual constituye un precedente jurisprudencial de alto valor para el análisis de la polivalencia y la flexibilidad laboral en el sector privado costarricense. En esta sentencia, la Sala resuelve una demanda interpuesta por un auxiliar de enfermería contra varias sociedades mercantiles, con el fin

de obtener el reconocimiento de una relación laboral, así como el pago de prestaciones, diferencias salariales y otros derechos laborales. La resolución se torna especialmente relevante para esta investigación, ya que aborda problemáticas clave como la multifuncionalidad del trabajador, la ambigüedad contractual y la fragmentación de responsabilidades empresariales.

En el análisis del caso, la Sala distingue entre dos relaciones contractuales: una de servicios profesionales para funciones de enfermería y otra de naturaleza laboral para labores administrativas. Se concluye que la primera no constituye una relación laboral, dada la autonomía operativa, la falta de subordinación y la variabilidad del pago; en cambio, sí se reconoció una relación laboral en la segunda, por tratarse de un vínculo fijo, con salario determinado y ejecución continua. El fallo refleja así una continuidad con criterios jurisprudenciales previos, al reiterar que la existencia de subordinación, habitualidad y remuneración fija son elementos definatorios de la relación laboral, pero también introduce matices relevantes al tratar la polivalencia funcional como un eje del conflicto. El actor alegó haber ejecutado funciones propias del puesto de “Enfermero 4”, según el reglamento respectivo, pero la Sala rechazó tal reclamo al no cumplirse con los requisitos formales (formación académica e incorporación profesional). Este punto revela una práctica habitual en el sector privado: asignar tareas de mayor jerarquía sin reconocimiento formal ni económico, generando así una polivalencia que puede devenir en precarización.

Por otra parte, la sentencia también permite reflexionar sobre los efectos de la flexibilización contractual. La modalidad de servicios profesionales adoptada por el empleador (sin horario fijo, con posibilidad de sustitución y pago variable) fue interpretada como indicio de autonomía. Sin embargo, este esquema también puede ser considerado un mecanismo para evadir responsabilidades laborales, en tanto disfraza relaciones de trabajo reales bajo figuras civiles. A este análisis se suma el voto salvado de la magistrada Varela Araya, quien sostuvo que existía una única relación laboral desde el inicio, con subordinación y cumplimiento de funciones superiores, aunque sin el respaldo de título académico. Esta visión incorpora el principio de primacía de la realidad, y reconoce al trabajador como polivalente, concepto central en esta tesis. Además, se discutió la existencia de un grupo de interés económico entre las sociedades demandadas. Aunque la mayoría descartó tal vínculo, la magistrada discrepante identificó elementos como el uso compartido de recursos y funciones empresariales complementarias, lo cual es altamente pertinente en el contexto costarricense, donde estas estructuras se usan con frecuencia para dispersar la responsabilidad patronal.

Este antecedente aporta elementos sustantivos para el desarrollo de propuestas legislativas concretas dentro del marco de esta tesis. En primer lugar, demuestra la urgencia de regular la polivalencia funcional, estableciendo límites claros para la reasignación de funciones sin menoscabo de derechos. En segundo lugar, subraya la necesidad de actualizar las normas sobre contratación flexible, especialmente en servicios personales de alta rotación, como los del sector salud. Finalmente, sugiere la conveniencia de robustecer los mecanismos de fiscalización y control judicial sobre estructuras empresariales complejas, para evitar que sean utilizadas como herramientas de evasión laboral.

En conclusión, la sentencia no solo enriquece el marco teórico de esta investigación, sino que ofrece una base jurisprudencial concreta para sustentar recomendaciones normativas orientadas a garantizar un equilibrio entre flexibilidad operativa y protección de derechos laborales. Su análisis permite vincular directamente la experiencia judicial costarricense con los desafíos contemporáneos que plantea la reorganización funcional del trabajo en el sector privado.

**Como primer antecedente internacional,** se cuenta con estudio cuantitativo realizado por Madero y Colín (2024), titulado *Relación entre las actitudes, prácticas de flexibilidad laboral y la efectividad en trabajadores mexicano*, publicado en la Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle, esta investigación constituye una valiosa contribución empírica al análisis de la flexibilidad laboral en el sector privado y se alinea estrechamente con los objetivos y la pregunta de investigación de esta tesis. Mediante una muestra de 142 trabajadores del sector privado en México, el estudio ofrece datos concretos sobre prácticas laborales preferidas, percepciones de barreras, niveles de efectividad en el trabajo y actitudes frente a esquemas laborales flexibles.

El estudio evidencia que un 71.1% de los encuestados participa en prácticas de flexibilidad laboral. Se concluye que las actitudes positivas hacia dichas prácticas se asocian con una mayor efectividad laboral, mientras que las barreras percibidas (como la falta de comunicación, el control excesivo o la falta de reconocimiento) correlacionan negativamente con el rendimiento. Este hallazgo confirma que la flexibilidad laboral no es una condición neutra, sino que su impacto depende del diseño organizacional, del entorno cultural y de las dinámicas interpersonales en el lugar de trabajo. Asimismo, se identifican diferencias significativas por género y edad, siendo las

mujeres y los trabajadores más jóvenes quienes valoran en mayor medida la posibilidad de contar con esquemas flexibles, especialmente en relación con la conciliación entre trabajo y vida familiar.

La investigación es particularmente útil para el desarrollo del objetivo general de esta tesis, al demostrar de forma empírica cómo prácticas como los horarios ajustables, el teletrabajo o el trabajo compartido inciden en el bienestar, la retención de talento y la productividad. Estos elementos coinciden con los componentes desarrollados en la justificación social del estudio. Desde el punto de vista metodológico, uno de los aportes más relevantes del artículo es el diseño de una escala psicométrica válida y confiable, compuesta por dimensiones que evalúan: actitudes hacia la flexibilidad laboral, barreras percibidas en su implementación, y niveles de efectividad en el desempeño. Esta escala resulta especialmente útil para el contexto costarricense, ya que puede adaptarse para evaluar el grado de apertura de las empresas locales hacia esquemas flexibles, las resistencias culturales o estructurales existentes, y los efectos observados en la productividad individual y colectiva. La validación de estos instrumentos en un entorno latinoamericano también respalda su aplicabilidad regional.

En relación con los objetivos específicos, el artículo contribuye directamente al objetivo N°1, al proporcionar evidencia cuantitativa sobre las tendencias actuales en prácticas laborales flexibles en América Latina. También, refuerza el objetivo específico N°3, que busca analizar el vínculo entre flexibilidad y satisfacción laboral, al mostrar cómo variables como la autonomía en la gestión del tiempo, la posibilidad de trabajar desde casa y la personalización de horarios son altamente valoradas por los empleados. Además, el estudio ofrece un marco comparativo útil para el objetivo específico N°2, ya que incorpora referencias a investigaciones realizadas en Europa, Reino Unido y otros países latinoamericanos, permitiendo así contrastar diferentes enfoques y niveles de avance.

Finalmente, este antecedente respalda una de las premisas centrales de la presente investigación: la flexibilidad, aunque potencialmente beneficiosa, requiere una gestión cuidadosa para evitar efectos adversos como el aumento del estrés, la desigualdad de acceso o la explotación encubierta. En línea con esto, los autores recomiendan la implementación de políticas organizacionales claras, canales de comunicación interna efectivos y el reconocimiento formal de buenas prácticas como estrategias para reducir barreras y fortalecer entornos laborales saludables. Este enfoque resulta coherente con el objetivo específico N.º 4 de esta investigación, que plantea

la formulación de estrategias prácticas para mejorar las condiciones laborales en el sector privado costarricense.

**Como segundo antecedente internacional**, se cuenta con una tesis desarrollada por Muñoz et al., 2012, titulado *Plan de formación técnica para operarios del Frigorífico Sociedad Central Ganadera S.A. enfocado a la polivalencia laboral*, constituye un valioso antecedente práctico para el estudio de la polivalencia laboral, especialmente en contextos productivos del sector privado. Este proyecto plantea el diseño e implementación de un programa de formación técnica dirigido a operarios de una empresa procesadora de productos cárnicos, con el objetivo principal de fomentar la polivalencia funcional y, simultáneamente, mejorar la productividad y la calidad en los procesos industriales.

Desde su fase inicial, el estudio realiza un diagnóstico integral de las necesidades formativas de los trabajadores, utilizando herramientas como el análisis ocupacional, la revisión de la cultura organizacional y la observación de las dinámicas internas de producción. A partir de este análisis, se identifican brechas de competencias específicas que se estructuran en módulos de formación técnica, los cuales responden a distintos niveles de especialización dentro de las líneas de producción de ganado porcino y bovino. Este enfoque metodológico permite diseñar una estrategia formativa orientada tanto a fortalecer las capacidades técnicas como a aumentar la adaptabilidad de los empleados a diferentes puestos dentro del mismo proceso productivo.

Uno de los principales aportes del proyecto es la elaboración de guías de entrenamiento, concebidas como instrumentos pedagógicos fundamentales para el desarrollo de competencias en áreas clave como salud ocupacional, control de calidad, mantenimiento industrial y operación de maquinaria. Estas guías estandarizan procedimientos, acompañan el proceso de aprendizaje y garantizan que los conocimientos adquiridos sean aplicables y medibles en la práctica diaria. Como resultado, los operarios formados bajo este modelo pudieron desempeñar múltiples funciones con un alto nivel de eficacia, cumpliendo así con el concepto técnico de polivalencia laboral. Además, el estudio evaluó el impacto posterior del programa, reportando mejoras significativas tanto en los niveles de productividad como en el clima laboral, al generar mayor satisfacción entre los trabajadores y reducir la rotación de personal.

Este antecedente adquiere especial relevancia para el desarrollo de la presente investigación, al ofrecer un ejemplo concreto de cómo puede operacionalizarse la polivalencia

desde una perspectiva planificada, técnica y proactiva, a diferencia de los enfoques improvisados o reactivos que prevalecen en muchas empresas del sector privado costarricense. Su implementación demuestra que la polivalencia, cuando es acompañada de procesos formativos adecuados, puede convertirse en una herramienta efectiva para promover la eficiencia operativa, fortalecer la empleabilidad interna y reducir riesgos de sobrecarga o desgaste laboral.

Asimismo, el proyecto contribuye directamente al cumplimiento del objetivo específico N°4 de esta tesis, al demostrar que la capacitación técnica estructurada representa una estrategia concreta para mejorar las condiciones laborales. También guarda relación con el objetivo específico N°1, al ilustrar cómo ha evolucionado la concepción de la polivalencia en América Latina a través de iniciativas de gestión del talento humano orientadas al desarrollo integral del trabajador.

Desde una perspectiva comparativa, el trabajo resulta útil para el objetivo específico N°2, pues proporciona un modelo aplicable al análisis de prácticas formativas en otros países de la región. Aunque el estudio fue desarrollado en Colombia y en una industria específica, sus principios metodológicos pueden generalizarse y adaptarse a otros sectores económicos en Costa Rica, siempre que se tomen en cuenta las particularidades del entorno laboral y las capacidades de inversión de las empresas involucradas. En este sentido, podría aplicarse no solo en industrias agroalimentarias, sino también en sectores como la manufactura liviana, logística o servicios técnicos especializados, donde la polivalencia puede ofrecer ventajas competitivas si es gestionada adecuadamente.

En resumen, este antecedente permite entender que la polivalencia no debe ser concebida únicamente como la asignación múltiple de funciones sin respaldo estructural, sino que puede constituir una estrategia legítima y eficaz cuando se articula con planes de formación técnica continua. La investigación enfatiza así la necesidad de profesionalizar la polivalencia, promoviendo el desarrollo del talento humano como vía para alcanzar tanto el bienestar de los trabajadores como los objetivos estratégicos de las organizaciones.

**Como cuarto antecedente internacional**, se cuenta con un artículo desarrollado por Yeves et al., 2024, titulado *Flexibilidad Laboral en Pandemia y sus Efectos en Estrés, Inseguridad y Satisfacción Laboral*, el cual constituye una fuente empírica altamente relevante para el desarrollo de la presente investigación. Su valor reside en que no solo documenta con rigurosidad científica

los efectos psicosociales de distintas formas de flexibilización laboral durante la pandemia por COVID-19, sino que además lo hace desde un enfoque comparativo y metodológicamente sólido, centrado en la realidad latinoamericana.

El estudio se llevó a cabo en Chile, en el contexto de la crisis sanitaria global, y examinó el impacto de diversas modalidades de flexibilización laboral emergente implementadas por las organizaciones para enfrentar las restricciones sanitarias y la caída económica. Entre las medidas analizadas se encuentran:

- Flexibilidad orientada al trabajador: teletrabajo, horarios flexibles, jornada comprimida.
- Flexibilidad orientada al empleador: reducción salarial, reorganización de turnos, suspensión temporal del contrato.

Los resultados muestran que las medidas orientadas al trabajador están asociadas con menor estrés, mayor satisfacción y percepción de seguridad laboral, mientras que las orientadas al empleador tienden a generar mayores niveles de inseguridad, estrés laboral crónico y disminución del bienestar subjetivo. Este dato es clave, ya que permite diferenciar no solo la naturaleza de la medida aplicada, sino también su impacto psicológico y emocional en las personas trabajadoras.

Estos hallazgos empíricos son especialmente útiles para el análisis de la presente investigación, ya que refuerzan con evidencia cuantitativa y comparada el núcleo de la problemática planteada: no toda flexibilidad laboral beneficia al trabajador, y la forma en que se diseña e implementa dicha flexibilidad bajo qué lógica, con qué recursos, y con qué finalidad marca una diferencia sustancial en los resultados sobre salud laboral y satisfacción. Así, el artículo permite sustentar el objetivo específico número 3 de la tesis, al ofrecer datos concretos que explican cómo ciertas estrategias flexibles pueden contribuir al bienestar, mientras que otras pueden intensificar la precariedad.

En términos metodológicos, el estudio aplica una encuesta estructurada a una muestra de aproximadamente 800 trabajadores chilenos, analizando diferencias por sexo, edad, nivel educativo, tipo de contrato y sector laboral. Esta diferenciación es particularmente relevante, ya que revela que el impacto de las medidas de flexibilización no es homogéneo. Por ejemplo, se observa que las mujeres reportan mayores niveles de estrés bajo esquemas de reorganización sin consulta, y que los trabajadores con contratos temporales presentan mayor inseguridad ante la

suspensión de contratos. Estos hallazgos permiten incorporar a la investigación, una mirada interseccional y adaptar las recomendaciones según el perfil sociodemográfico de las personas trabajadoras, lo cual se vincula directamente con el objetivo específico número 4.

Adicionalmente, el artículo utiliza como marco conceptual el modelo de demandas y recursos laborales, el cual resulta especialmente útil para ser incorporado en esta tesis como parte del marco teórico. Según este modelo, toda condición laboral puede ser conceptualizada como una demanda (algo que agota al trabajador) o un recurso (algo que lo protege o motiva). Las medidas como el teletrabajo o la jornada flexible, cuando son implementadas con apoyo tecnológico y acompañamiento organizacional, operan como recursos que aumentan la autonomía, el equilibrio vida-trabajo y la motivación. En cambio, medidas como la suspensión de contrato, la reducción salarial o la imposición unilateral de turnos se perciben como demandas, que incrementan el estrés, la incertidumbre y el desgaste emocional.

Este modelo puede utilizarse en la tesis no solo para estructurar el análisis de los impactos de la flexibilidad laboral, sino también para diseñar un sistema de clasificación de las prácticas observadas en el sector privado costarricense, permitiendo distinguir cuáles configuran recursos positivos y cuáles constituyen fuentes de presión nocivas. Además, se puede aplicar en el capítulo de análisis de resultados como un marco para interpretar la información recolectada mediante entrevistas, encuestas u observación documental.

Finalmente, el estudio destaca la necesidad de que las medidas de flexibilidad laboral sean diseñadas con enfoque participativo, considerando las características del contexto organizacional y las condiciones de vida del trabajador. Este principio es fundamental para los objetivos generales de la tesis, en tanto refuerza la necesidad de que la regulación de la polivalencia y flexibilidad laboral en Costa Rica no solo sea legalmente clara, sino también socialmente justa y adaptada a la realidad de los distintos grupos de trabajadores.

En conclusión, no solo se aporta evidencia empírica y comparativa sobre los efectos diferenciados de la flexibilidad laboral, sino que también introduce un marco conceptual probado, una metodología replicable, y un enfoque humanista que se alinea con la finalidad de esta tesis. Su integración en el desarrollo teórico y analítico de esta investigación fortalece la base científica y permite formular recomendaciones que reconozcan la complejidad del fenómeno sin perder de vista el bienestar integral de las personas trabajadoras.

**Como quinto antecedente**, se cuenta con un artículo desarrollado por Genoud et al., 2023, titulado *¿Es posible enriquecer las funciones laborales cuando se implementan diferentes prácticas de flexibilidad laboral? sugerencias para una gestión de RRHH que viabilice el diagnóstico?*, este estudio, de carácter regional latinoamericano, fue desarrollado principalmente con datos de Argentina, pero sus hallazgos se alinean con las transformaciones laborales observadas en diversos países del continente, incluido Costa Rica, lo cual lo convierte en un insumo valioso para el análisis comparado de modelos de flexibilidad.

Dicha investigación tiene un enfoque descriptivo, longitudinal y cuantitativo, lo que le permite analizar cómo distintas prácticas de flexibilidad laboral inciden en el enriquecimiento del trabajo, es decir, en la reorganización de las funciones y la experiencia subjetiva del trabajador en relación con sus tareas. Se destacan varias dimensiones clave: la flexibilidad del mercado laboral, la organización del trabajo, la productividad, y los modelos de gestión. A partir de un amplio trabajo de campo con trabajadores en diferentes contextos organizacionales, el artículo identifica correlaciones entre la implementación de políticas flexibles (como el teletrabajo, horarios variables, trabajo en equipo y equipos virtuales) y la transformación cultural en la gestión del talento humano.

Uno de los hallazgos más destacados del estudio, es que la flexibilidad laboral tiene efectos contrastantes sobre el diseño del trabajo y la experiencia del trabajador. Por un lado, se evidencia una consolidación del trabajo colaborativo como eje de la eficiencia organizacional, el apoyo social entre pares y superiores, y la retroalimentación constante. Por otro lado, se presentan desafíos estructurales asociados a la implementación de prácticas como el teletrabajo, que, si bien incrementa la autonomía, también puede generar sobrecarga laboral, tensiones entre vida personal y profesional, y presión por hiperconectividad. Este hallazgo es especialmente relevante para contextos postpandemia, donde las empresas han asumido estas prácticas sin una preparación previa ni marcos normativos claros

El artículo también resalta que los efectos negativos de la flexibilidad pueden mitigarse mediante redes de apoyo institucional, liderazgo confiable y sistemas de recompensas justos, variables fundamentales para garantizar que la reorganización del trabajo no derive en precarización. Estos factores fortalecen la idea de que la flexibilidad y por extensión, la

polivalencia debe ser gestionada de forma profesional, planificada y acompañada por estrategias organizacionales sólidas, no improvisadas.

Desde la perspectiva de la presente investigación, el estudio de Genoud et al. es un aporte esencial al debate sobre la profesionalización de la polivalencia, en tanto demuestra que la diversificación de funciones y la adaptación organizativa pueden enriquecer el trabajo siempre que estén respaldadas por diagnósticos adecuados, gestión por competencias, y políticas de recursos humanos coherentes. Esto refuerza uno de los objetivos centrales de la tesis: demostrar que la polivalencia funcional no debe interpretarse como una herramienta de flexibilización informal o unilateral, sino como una competencia compleja que exige formación técnica, reconocimiento económico, límites legales definidos y condiciones laborales seguras.

Además, el artículo proporciona insumos concretos para la formulación de recomendaciones prácticas orientadas a la gestión y regulación de la flexibilidad laboral en el contexto costarricense. En particular, plantea la necesidad de:

- Establecer el derecho a la desconexión digital como principio organizacional.
- Proveer recursos tecnológicos equitativos para todas las personas trabajadoras, especialmente en esquemas de trabajo remoto o polivalente.
- Promover modelos de liderazgo basados en la confianza y la autonomía responsable, en lugar de supervisión coercitiva o control excesivo.

En conjunto, estos elementos permiten articular propuestas que integren la flexibilidad con el desarrollo humano sostenible, y que potencien el vínculo entre eficiencia organizacional y justicia laboral, principios esenciales para la reforma del modelo costarricense.

Finalmente, el valor del estudio radica también en su capacidad de generar instrumentos diagnósticos aplicables, lo que sugiere la posibilidad de adaptar sus herramientas metodológicas para construir encuestas o formularios que, dentro del marco de esta tesis, puedan ser aplicados al contexto del sector privado costarricense. Esto representa un aporte tanto teórico como metodológico, fortaleciendo la dimensión empírica del trabajo y la posibilidad de traducir sus hallazgos en políticas laborales contextualizadas.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Fundamentos Teóricos del Derecho Laboral

#### 2.1.1 *Nacimiento y evolución del Derecho del Trabajo*

El Derecho del Trabajo es una rama autónoma del ordenamiento jurídico que surge como respuesta a las condiciones laborales impuestas por el sistema económico capitalista durante la Revolución Industrial. El modelo de libre mercado, sustentado en la libertad contractual, generó relaciones profundamente desiguales entre empleadores y trabajadores. Este desequilibrio estructural evidenció la necesidad de una regulación estatal que protegiera a la parte más débil: el trabajador.

Seco (2020) comenta que,

La cuestión social es el cuadro de las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores, consecuencia de la Revolución Industrial en Europa. El Derecho del Trabajo constituyó una reacción contra la injusticia. Desde 1973-75 en adelante se produjo una modificación objetiva de las condiciones de trabajo de las personas en el mundo (p.1).

A partir del siglo XIX, comenzaron a adoptarse leyes protectoras del trabajo en Europa y América Latina. Estas incluían limitaciones a la jornada laboral, normas sobre trabajo infantil, regulación de la seguridad industrial y disposiciones sobre salario mínimo. En este contexto se fue conformando el Derecho del Trabajo como un conjunto normativo con principios y técnicas jurídicas propias, marcando así su independencia del Derecho Civil.

En Costa Rica, el desarrollo del Derecho del Trabajo, se vio fortalecido durante la Reforma Social de la década de 1940, un proceso histórico que culminó en la creación del Código de Trabajo de 1943 y que con la creación del Código “regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de Justicia Social”. (Código de Trabajo, 1943, art. 1), la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y otras instituciones laborales claves. Estas reformas establecieron un marco jurídico robusto orientado a proteger los derechos de la clase trabajadora, bajo una lógica de justicia social y solidaridad.

La Reforma Social de los años 40 en Costa Rica, consistió en un conjunto de cambios legales y políticos orientados a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores. Se establecieron garantías laborales, como el salario mínimo, la jornada de ocho horas y el derecho a la organización sindical. Además, se creó la Caja Costarricense de Seguro Social para brindar atención médica y pensiones. Estas reformas promovieron la justicia social y la equidad. Fueron impulsadas por una alianza entre el gobierno, la Iglesia y el Partido Comunista.

Molina (2006) menciona que,

La reforma social efectuada en Costa Rica en la década de 1940 sentó la base para que en ese país se consolidara, en la segunda mitad del siglo XX, un Estado de bienestar, cuyos indicadores sobre salud, educación y reducción de la pobreza lo colocaron a la cabeza de América Latina, junto con Argentina, Uruguay, Chile y Cuba (Mesa Lago 2002). La canalización institucional de las demandas populares mediante elecciones periódicas y competitivas, presente desde el decenio de 1900, se intensificó después de 1930, en el contexto de la crisis económica internacional de esa época, y culminó diez años después (p. 2).

El contexto contemporáneo, caracterizado por la globalización, el avance tecnológico, la automatización de procesos y el surgimiento de nuevas formas de empleo, ha transformado el panorama laboral. Esto ha generado la necesidad de revisar y actualizar los fundamentos del Derecho del Trabajo para que sigan siendo efectivos ante los retos del siglo XXI, tales como el teletrabajo, polivalencia y la flexibilidad laboral.

### ***2.1.2 Finalidad, objeto y características del Derecho del Trabajo***

La finalidad principal del Derecho del Trabajo, es alcanzar la justicia social en las relaciones laborales, mediante la promoción de condiciones de trabajo dignas, seguras y equitativas. Esta finalidad se manifiesta en su objeto esencial: regular la relación entre empleadores y trabajadores, en todas sus fases desde el inicio de la relación laboral hasta su modificación y eventual terminación, procurando un equilibrio real entre las partes.

A diferencia del Derecho Civil, que parte de una presunción de igualdad entre contratantes, el Derecho del Trabajo reconoce una asimetría estructural que justifica una intervención protectora del Estado. En este sentido, se sustenta en principios como el de protección, irrenunciabilidad de derechos, primacía de la realidad, continuidad del contrato y buena fe, entre otros.

Esta rama del Derecho se caracteriza, además, por su dinamismo, es decir, su capacidad para adaptarse a las condiciones económicas, tecnológicas y sociales. También presenta una dimensión interdisciplinaria, ya que integra conocimientos de sociología, economía, psicología, salud ocupacional y administración de empresas. Asimismo, se distingue por tener un fuerte componente protector, que prioriza la dignidad humana y la protección del trabajador.

### ***2.1.3 Derecho del Trabajo como derecho humano fundamental***

El trabajo no solo representa una fuente de ingresos para todas las partes de la relación, sino que constituye un elemento esencial para el desarrollo integral de la persona, su identidad, su autonomía y su participación en la vida social, partiendo de que el origen que se quiso romper lo fue el esclavismo. Por ello, ha sido reconocido como un derecho humano fundamental en diversos instrumentos del derecho internacional de los derechos humanos.

La Sala Constitucional (2010) menciona:

III.- Sobre el derecho al trabajo. El derecho al trabajo, ha sido reiteradamente señalado por esta Sala como un derecho fundamental, otorgándosele amplia protección, al respecto se ha dicho que "El trabajo es un derecho humano básico que debe estimularse, si bien no hay un derecho a que se le facilite por parte del Estado una ocupación remunerada a todos, si existe un deber estatal de mantener en el ejercicio de tal derecho a quienes no incurran en las causales de despido justificado que regula la Constitución y la ley" (Resolución N°5377-97). Además se ha pronunciado al respecto de un carácter fundamental indicando que: "El derecho al trabajo es considerado un derecho fundamental del hombre, cuyo ejercicio le permite lograr la existencia digna y cuyo cumplimiento debe el Estado vigilar,

proteger, fomentar e implementar por los medios correspondientes, cerciorándose de que en todos los organismos oficiales o privados, no se apliquen políticas de empleo discriminatorias a la hora de contratar, formar, ascender o conservar a una persona en el empleo...". (Resolución N°22-95) Es por lo que, el Estado se encuentra en la obligación ineludible de impulsar por todos los medios necesarios que estén a su alcance, un acceso al trabajo para todos aquellos que ostenten condiciones idóneas y adecuadas para un puesto determinado. El deber del Estado se apoya definitivamente en los valores y principios de solidaridad social, igualdad formal y/o real, así como defensa de la dignidad de todo ser humano. Son en consecuencia, componentes esenciales, necesarios y básicos del orden constitucional nacional.

(p.2)

La Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), establece en su artículo 23, que toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de este, a condiciones equitativas y satisfactorias, y a la protección contra el desempleo. De igual manera, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) dispone en su artículo 6 el derecho de toda persona a ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado, y en su artículo 7, el derecho a condiciones laborales justas y favorables.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha sido un actor clave en la consolidación de este enfoque, mediante la adopción de convenios internacionales vinculantes y recomendaciones que promueven la libertad sindical, la negociación colectiva, la igualdad de oportunidades, la erradicación del trabajo forzoso e infantil, y la protección frente a riesgos laborales. Entre estos convenios destacan el Convenio 87 sobre libertad sindical, el Convenio 98 sobre negociación colectiva, y el Convenio 155 sobre seguridad y salud en el trabajo.

En el contexto costarricense, la Constitución Política de 1949 y la jurisprudencia constitucional, han reafirmado el carácter fundamental del trabajo. El artículo 56 de la Carta Magna establece que: el trabajo es un derecho y una obligación del individuo y una función social, y está protegido por el Estado". Asimismo, el bloque de constitucionalidad permite aplicar directamente

los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por Costa Rica, lo cual otorga fuerza jurídica a los estándares internacionales en materia laboral.

#### ***2.1.4 Retos contemporáneos para el Derecho del Trabajo***

En las últimas décadas, el Derecho del Trabajo se enfrenta a múltiples desafíos derivados de los cambios en el entorno laboral global. El avance de la tecnología digital, la aparición de formas de trabajo a distancia, el auge de la economía colaborativa, la automatización y la tercerización han alterado profundamente los modos tradicionales de trabajar y contratar.

Uno de los principales retos, es la creciente tendencia hacia la flexibilización de las relaciones laborales, que, si bien puede representar una oportunidad para dinamizar el mercado de trabajo, también puede erosionar las garantías mínimas y favorecer situaciones de precariedad, inseguridad jurídica y desprotección social. Otro reto importante es la fragmentación de las formas de empleo, lo cual dificulta la identificación de la relación de subordinación y, por ende, la aplicación del marco jurídico laboral.

Por ejemplo, BDO International (2025) menciona en su publicación:

Las nuevas generaciones, como los millennials y la Generación Z, están redefiniendo el mercado laboral. Un estudio reciente revela que el 72% de estos empleados prioriza la flexibilidad laboral y el balance entre la vida personal y profesional a la hora de decidir unirse o permanecer en una empresa. Sin embargo, no solo buscan flexibilidad; también anhelan un propósito claro y oportunidades de crecimiento personal y profesional. Las empresas que logran integrar estas expectativas en su cultura organizacional experimentan un mayor compromiso y retención de talento.

En este escenario, el Derecho del Trabajo debe reafirmar su función protectora, adaptando sus herramientas y principios a las nuevas realidades, sin renunciar a sus objetivos fundacionales: la dignidad de la persona trabajadora, la equidad en la relación laboral y el respeto por los derechos fundamentales en el ámbito del trabajo.

## **2.2 Principios Fundamentales del Derecho del Trabajo**

Los principios fundamentales del Derecho del Trabajo constituyen los pilares interpretativos y normativos que orientan la aplicación de esta rama jurídica. Su función es garantizar que las normas laborales, los contratos individuales y colectivos, así como las decisiones judiciales, se adecuen a los valores de justicia, equidad y dignidad humana. En este capítulo se abordan los principales principios que informan y estructuran el Derecho Laboral costarricense, los cuales también tienen una fuerte firmeza en el derecho internacional.

### ***2.2.1 Principio de protección***

El principio de protección es el eje central del Derecho del Trabajo, ya que parte del reconocimiento de una relación jurídicamente desigual entre empleador y trabajador. En virtud de esta desigualdad estructural, el ordenamiento jurídico laboral se orienta a favorecer a la parte más débil: la persona trabajadora. Este principio no solo tiene un valor conceptual, sino que cumple una función normativa y hermenéutica fundamental. La jurisprudencia de la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica ha reiterado que su aplicación no implica arbitrariedad, sino una interpretación razonada que responde al objetivo esencial del Derecho Laboral: la tutela efectiva del trabajador.

Este principio se manifiesta a través de tres reglas derivadas que orientan la interpretación y aplicación del derecho laboral. La primera es el *in dubio pro operario*, según la cual, en caso de duda razonable sobre el alcance de una norma, debe adoptarse la interpretación más favorable al trabajador. La segunda es la regla de la norma más favorable, que obliga a aplicar, entre varias normas concurrentes (ley, convenio colectivo, reglamento interno, entre otras), aquella que otorgue mayores beneficios. La tercera es la condición más beneficiosa, que impide reducir o suprimir derechos ya adquiridos por el trabajador, incluso si una norma posterior es menos ventajosa.

En la práctica, este principio exige que tanto empleadores como jueces y autoridades laborales actúen con un enfoque garantista, orientado a la dignidad humana, la equidad y la justicia social. Su aplicación asegura que, ante conflictos interpretativos, reformas legales o decisiones contractuales, siempre prevalezcan las soluciones que resguarden el bienestar del trabajador y eviten retrocesos en sus condiciones laborales.

### ***2.2.2 Principio de irrenunciabilidad de derechos***

El principio de irrenunciabilidad de derechos constituye una piedra angular del Derecho del Trabajo, al establecer que los derechos mínimos reconocidos al trabajador por la ley, los convenios colectivos o los tratados internacionales ratificados por el país no pueden ser objeto de renuncia, ni siquiera de manera voluntaria. Este principio protege la esencia garantista del derecho laboral, impidiendo que el trabajador, en una situación de necesidad o bajo presión, acuerde condiciones que menoscaben su marco mínimo de protección jurídica. En Costa Rica, este principio se encuentra expresamente consagrado en el artículo 11 del Código de Trabajo, el cual dispone que serán nulas de pleno derecho todas aquellas cláusulas contractuales, actos o acuerdos que impliquen la renuncia o disminución de los derechos mínimos establecidos legalmente, salvo en los casos en que la norma disponga expresamente la posibilidad de pactar condiciones distintas por vía individual.

Desde el punto de vista práctico, la irrenunciabilidad actúa como un límite a la autonomía de la voluntad en el ámbito laboral, diferenciando el Derecho del Trabajo del Derecho Civil y evitando que los principios de libertad contractual se utilicen para despojar al trabajador de sus garantías básicas. Asimismo, cumple una función preventiva frente a posibles abusos de poder empresarial, especialmente en contextos donde prevalecen contratos de adhesión o se imponen condiciones laborales desventajosas bajo amenaza de despido o exclusión. En definitiva, la irrenunciabilidad refuerza la eficacia del principio de protección y asegura la estabilidad del sistema normativo laboral, garantizando que los derechos fundamentales del trabajador no puedan ser erosionados en ninguna circunstancia.

### ***2.2.3 Principio de primacía de la realidad***

El principio de primacía de la realidad es uno de los pilares interpretativos más relevantes del Derecho del Trabajo, y establece que, en caso de contradicción entre lo que aparece en documentos formales como contratos escritos, planillas o acuerdos administrativos y lo que efectivamente ocurre en la práctica diaria de la relación laboral, debe prevalecer la situación fáctica, siempre que resulte más favorable al trabajador. Este principio reconoce que las formas contractuales pueden ocultar o distorsionar la verdadera naturaleza del vínculo laboral, y que la realidad de los hechos debe ser el principal criterio para calificar jurídicamente la relación entre las partes.

En el contexto costarricense, este principio ha sido consolidado a través de la jurisprudencia de la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia, que lo ha aplicado especialmente en casos de reconocimiento de relaciones laborales encubiertas, controversias sobre tiempos efectivos de trabajo, y situaciones de subordinación no documentada. Su aplicación ha permitido desmontar simulaciones jurídicas como la tercerización abusiva, la subcontratación encubierta o la utilización fraudulenta de figuras como la del “colaborador independiente”, cuando en los hechos se cumple con los elementos esenciales de una relación laboral: subordinación, habitualidad, pago periódico y prestación personal del servicio.

En la práctica, esta norma ofrece una protección sustantiva al trabajador frente a mecanismos formales utilizados para eludir responsabilidades laborales. Además, otorga relevancia probatoria a factores como la existencia de órdenes directas, el control de horario, la exclusividad en la prestación del servicio y la continuidad en el desempeño de funciones. Gracias a ello, se garantiza que la realidad socio jurídica prevalezca sobre las apariencias contractuales, reforzando el carácter protector del Derecho del Trabajo.

#### ***2.2.4 Principio de continuidad de la relación laboral***

Este principio se fundamenta en la idea de que el trabajo no debe concebirse como una relación meramente temporal o transitoria, sino como una actividad que requiere estabilidad para garantizar la dignidad humana, la seguridad social y el desarrollo personal y familiar del trabajador.

El principio de continuidad de la relación laboral parte de la premisa de que el trabajo no debe concebirse como una actividad esporádica o transitoria, sino como una relación estable que garantice al trabajador condiciones de seguridad, previsibilidad y desarrollo personal y familiar. Este valor normativo reconoce que la estabilidad en el empleo es un componente esencial de la dignidad humana y un requisito para el ejercicio efectivo de otros derechos, como la seguridad social, la planificación económica y la participación plena en la vida social. En consecuencia, el ordenamiento jurídico presume que los contratos laborales son de duración indefinida, salvo que se demuestre lo contrario de manera objetiva y documentada.

En el caso costarricense, esta presunción está expresamente contemplada en el artículo 18 del Código de Trabajo, el cual dispone que todo contrato debe entenderse como indefinido si no se establece de manera clara su plazo de duración. Solo en situaciones excepcionales como labores por obra determinada, servicios estacionales o tareas temporales justificadas se admite la

contratación a plazo fijo, siempre que se respete el principio de legalidad y no se utilice dicha modalidad como mecanismo para evadir derechos laborales acumulativos.

Su aplicación tiene importantes implicaciones prácticas. Por un lado, restringe el uso abusivo de contratos temporales sucesivos, y por otro, limita la facultad patronal de terminar unilateralmente el vínculo sin causa justificada. Asimismo, sustenta la obligación patronal de pagar prestaciones como la cesantía en caso de despido sin responsabilidad patronal, y en ciertos casos, permite al trabajador reclamar su reinstalación cuando la finalización del contrato contraviene disposiciones legales o afecta derechos fundamentales, como ocurre en despidos discriminatorios, durante licencias protegidas o en casos de fuero sindical. En suma, refuerza la estabilidad laboral como un eje estructural del derecho al trabajo en condiciones dignas y equitativas.

### ***2.2.5 Principio de buena fe***

El principio de buena fe, como principio general del Derecho, adquiere una especial relevancia en el ámbito laboral, donde rige toda la relación jurídica entre trabajador y empleador. Impone a ambas partes el deber de comportarse con lealtad, transparencia, colaboración y respeto mutuo desde el inicio de la relación laboral hasta su finalización. La buena fe en el trabajo no se limita a una actitud ética, sino que se traduce en una exigencia jurídica que orienta la interpretación y ejecución de los derechos y deberes derivados del contrato laboral.

En el ordenamiento costarricense, si bien no se encuentra regulado de forma autónoma en una norma específica del Código de Trabajo, el principio de buena fe está implícito en diversas disposiciones legales y ha sido ampliamente reconocido por la jurisprudencia de la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia como parámetro de conducta en situaciones como la contratación, la modificación de condiciones laborales, la aplicación de sanciones disciplinarias, la negociación colectiva y la terminación del contrato. Así, se espera que el trabajador cumpla con sus obligaciones de forma diligente, respetando las reglas internas y la confianza depositada en él; y que, a su vez, el empleador actúe con responsabilidad social, evitando prácticas abusivas, discriminatorias o arbitrarias.

La proyección práctica de esta norma es amplia. Una conducta desleal por parte del empleador como el ocultamiento de información relevante, la imposición de cambios unilaterales sin justificación o la aplicación de sanciones con motivaciones ocultas puede constituir una violación grave al contrato y ser causa de su resolución indirecta por culpa patronal. Del mismo

modo, la buena fe limita el ejercicio del poder de dirección empresarial, obligando a que sus decisiones se ajusten a criterios de razonabilidad, proporcionalidad y equidad. En síntesis, este principio actúa como una garantía transversal en las relaciones laborales, contribuyendo a generar confianza, prevenir conflictos y fortalecer la justicia laboral sustantiva.

El Tribunal de Trabajo Sección V (2017) lo identifica como:

Principio de buena fe: Indica que la buena fe (de latín, bona fides) es un principio general del derecho, consistente en el estado mental de honradez, de convicción en cuanto a la verdad o exactitud de un asunto, hecho u opinión, título de propiedad, o la rectitud de una conducta. Ella exige una conducta recta u honesta en relación con las partes interesadas en un acto, contrato o proceso. (p. 2)

### ***2.2.6 Principio de razonabilidad y proporcionalidad***

El principio de razonabilidad y proporcionalidad constituye un límite esencial al ejercicio del poder directivo del empleador dentro del marco del Estado social y democrático de Derecho. Su aplicación exige que toda medida adoptada por el empleador que afecte derechos laborales como la modificación de funciones, cambios en la jornada, traslados, sanciones disciplinarias o suspensiones contractuales debe cumplir con tres condiciones acumulativas: tener un fin legítimo, ser adecuada para alcanzar ese fin y no producir una afectación excesiva o innecesaria a los derechos del trabajador. En otras palabras, las decisiones empresariales deben ser objetivas, justificadas y equilibradas, evitando abusos de poder o medidas arbitrarias.

La Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica, la cual ha reiterado que el poder de dirección del empleador no es absoluto, sino que está sujeto a los derechos fundamentales del trabajador, tales como la dignidad, la intimidad, la igualdad, la no discriminación y la seguridad jurídica. También encuentra respaldo en la jurisprudencia laboral nacional e internacional, particularmente en el contexto de relaciones asimétricas donde el control del empleador puede impactar directamente la esfera personal del trabajador.

En la práctica, su relevancia se acentúa en escenarios de flexibilización laboral, reorganización empresarial y adopción de nuevas tecnologías para el control del trabajo. Aplicar este principio implica evaluar cuidadosamente si una decisión es razonable en su contexto, si existe

una alternativa menos lesiva para el trabajador y si los beneficios empresariales superan de forma justa los costos personales o sociales que genera. Así, se evita que la flexibilidad se convierta en un instrumento de precarización o erosión de derechos adquiridos. En definitiva, la razonabilidad y la proporcionalidad aseguran que el ejercicio de la autoridad patronal se mantenga dentro de los márgenes de la legalidad, la justicia y el respeto a la persona trabajadora como sujeto de derechos.

## **2.3 Fundamentos de la Relación Laboral: naturaleza del vínculo y sus instrumentos probatorios**

El análisis de la polivalencia y la flexibilidad en el sector privado requiere una comprensión fundamental de la distinción entre la realidad material del trabajo y la formalización documental de ese acuerdo.

### ***2.3.1 Diferencia relación laboral y contrato de trabajo escrito***

La distinción entre la relación laboral y el contrato de trabajo escrito, es el eje cardinal del Derecho del Trabajo y se concreta a través del principio de la primacía de la realidad. La relación laboral no es una mera expectativa contractual, sino el vínculo fáctico que se materializa en el momento en que una persona, de forma personal, presta un servicio a otra bajo su dependencia o subordinación jurídica, a cambio de un salario. Es la existencia probada de esta subordinación, que implica el poder de dirección, fiscalización y sanción del empleador, lo que le otorga su carácter protector y lo diferencia de cualquier otro contrato, por ejemplo, civil o mercantil.

El contrato escrito, por su parte, es el instrumento que tiene una función principalmente probatoria y ordenadora. Si bien es un documento que permite a ambas partes fijar las condiciones iniciales del servicio (como el monto del salario, la jornada y las funciones asignadas), su valor es esencialmente declarativo, no constitutivo. Esto significa que si en los hechos la realidad dinámica del trabajo, por ejemplo, la ejecución constante de funciones adicionales, lo que denota polivalencia, contradice lo que se consignó en el documento, es la realidad de la prestación de servicio la que tiene valor jurídico pleno y la que debe ser tomada en cuenta para la aplicación de la ley y la determinación de los derechos y obligaciones. La primacía de la realidad actúa, en este sentido, como un escudo protector ante intentos de eludir la normativa laboral mediante cláusulas contractuales que no se corresponden con el día a día.

### ***2.3.2 Diferencia contrato escrito y contrato oral o implícito***

El Derecho Laboral, en virtud del principio de consensualidad, permite la plena validez del acuerdo verbal entre las partes, estableciendo que el contrato de trabajo puede ser escrito u oral. Ambos tienen la misma fuerza para generar el vínculo laboral, pero difieren drásticamente en su capacidad de prueba y en las consecuencias de su ambigüedad.

El contrato escrito es la formalización que la ley impulsa para garantizar la certeza jurídica. Su existencia obliga al empleador a consignar de forma clara y exhaustiva las condiciones pactadas, siendo el medio más eficaz para regular prácticas potencialmente abusivas como la flexibilidad funcional.

El contrato oral o implícito, aquel que se pacta de palabra o que se deduce de la ejecución de hechos continuos y consentidos, es legal, pero traslada un peso significativo a la figura del empleador. Ante cualquier disputa o duda sobre las condiciones que rigen la relación, por ejemplo, el alcance exacto de la función principal o si se pactó una jornada flexible, la carga de la prueba recae en la parte patronal. Si el empleador no logra demostrar con otros medios como testimonios, recibos, correos electrónicos las condiciones que alega, el juzgador debe aplicar el Principio Indubio Pro Operario (en caso de duda, a favor del trabajador), dando por ciertas las condiciones que resulten más beneficiosas para la persona trabajadora. Esta dificultad probatoria del contrato oral o implícito es un factor de inseguridad e inestabilidad que, en el contexto de la polivalencia y la flexibilidad no regulada, incrementa el riesgo de desprotección para el trabajador del sector privado.

## **2.4 Polivalencia Laboral**

### ***2.4.1 Definición y conceptualización doctrinaria***

La polivalencia laboral, también conocida como multifuncionalidad, es una forma de organización del trabajo mediante la cual, un trabajador o trabajadora está capacitado para realizar múltiples funciones, tareas o roles, más allá de un único puesto o descripción formal. Esta modalidad permite que una misma persona pueda asumir diversas responsabilidades dentro de una misma unidad productiva, ya sea de manera simultánea o rotativa, en función de las necesidades organizacionales.

No obstante, esta figura debe entenderse dentro de límites razonables que garanticen la equidad y la seguridad jurídica en el entorno laboral. En este sentido, el Manual Descriptivo de Puestos se presenta como un instrumento técnico y jurídico esencial para la gestión del talento humano, cuyo propósito es definir con precisión las funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones laborales asociadas a cada cargo dentro de una organización. Este documento no solo permite delimitar las tareas asignadas a cada persona trabajadora, sino que también funciona como una guía para la correcta administración de los recursos humanos, promoviendo transparencia, eficiencia y equidad en la distribución de las labores.

Desde una perspectiva jurídica y organizacional, el manual descriptivo de puestos se convierte en una herramienta clave para prevenir conflictos derivados de la polivalencia funcional, ya que proporciona un marco claro sobre las funciones originalmente pactadas y los límites dentro de los cuales puede operar la flexibilidad laboral. En contextos donde las empresas aplican esquemas de reorganización del trabajo o redistribución de tareas, contar con descripciones formales y documentadas de cada puesto permite determinar si las nuevas funciones asignadas se encuentran dentro del ámbito de razonabilidad o si constituyen una alteración sustancial de las condiciones laborales, con implicaciones legales relevantes.

En la práctica, un manual descriptivo suele incluir elementos como la denominación del puesto, el objetivo general del cargo, las funciones y tareas esenciales, las responsabilidades y autoridad, los requisitos académicos y de experiencia, las competencias técnicas y conductuales necesarias, y las condiciones de trabajo. Esta información sirve como referencia para la contratación, la evaluación del desempeño, la capacitación y la promoción interna, al tiempo que otorga una base documental para la defensa de los derechos laborales.

En el contexto costarricense, diferentes organizaciones públicas y privadas han reconocido la importancia de este instrumento. Por ejemplo, el Instituto Tecnológico de Costa Rica (2022) desarrolló un Manual Descriptivo de Puestos por Competencias, que clasifica los puestos según las funciones y habilidades requeridas, promoviendo coherencia entre las tareas asignadas y los objetivos institucionales. Asimismo, proyectos como el Manual Descriptivo de Puestos para La Caja Costarricense de Seguro Social, demuestran la utilidad de esta herramienta para mejorar la planificación organizacional, la gestión del desempeño y la claridad en la relación laboral entre empleadores y trabajadores.

Por ende, el manual descriptivo de puestos actúa como un mecanismo de equilibrio entre la flexibilidad organizativa y la seguridad jurídica, pues define objetivamente el alcance de cada función y limita posibles abusos en la aplicación de la polivalencia. De esta forma, su implementación adecuada fortalece la gestión interna de las empresas, promueve la transparencia y contribuye al respeto de los derechos laborales en el marco de la flexibilidad moderna del trabajo.

En el ámbito normativo, si bien la polivalencia no está explícitamente regulada en el Código de Trabajo costarricense, su aplicación práctica suele sustentarse en los artículos que reconocen el poder de dirección del empleador. En particular, el artículo 71, inciso a), establece que la persona trabajadora debe desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono, no obstante, dicha facultad no autoriza modificar de forma unilateral las funciones esenciales pactadas ni imponer esquemas de polivalencia que afecten derechos laborales fundamentales, así como en principios como la buena fe, razonabilidad y no regresividad de derechos. La ausencia de una regulación específica plantea desafíos interpretativos importantes para el Derecho Laboral costarricense.

#### ***2.4.2 La polivalencia como forma de reorganización funcional***

La implementación de la polivalencia responde a la necesidad empresarial de flexibilizar los procesos internos, reducir costos, adaptarse a entornos volátiles y aumentar la productividad. Esta reorganización funcional se da en distintos contextos, como en procesos de reconversión industrial, cambios tecnológicos, proyectos innovadores, crisis económicas o reestructuraciones organizativas.

Desde el punto de vista jurídico, la polivalencia puede implicar una modificación del contenido del contrato de trabajo, especialmente si afecta funciones esenciales, jornada,

remuneración o lugar de trabajo. Por lo tanto, la implementación de esta figura exige una justificación razonable, el consentimiento del trabajador cuando corresponda y, en algunos casos, una negociación colectiva previa.

En entornos sindicalizados, la polivalencia suele incluirse dentro de acuerdos marco o convenios colectivos, los cuales establecen límites, compensaciones y mecanismos de rotación para evitar abusos. Sin embargo, en contextos donde no existe representación sindical, la polivalencia puede derivar en prácticas unilaterales por parte del empleador que afectan la seguridad jurídica del trabajador.

### ***2.4.3 Beneficios y riesgos: eficiencia vs. Precarización***

La polivalencia puede ofrecer beneficios tanto para la empresa como para la persona trabajadora. Desde el punto de vista organizacional, permite una mayor eficiencia operativa, reduce la dependencia de puestos rígidos, mejora la respuesta ante ausencias o cambios imprevistos, y facilita el aprendizaje continuo. Desde la perspectiva del trabajador, puede generar oportunidades de desarrollo de nuevas habilidades, incremento de la empleabilidad y dinamismo en el entorno laboral.

No obstante, estos beneficios dependen en gran medida de cómo se implementa la polivalencia. Cuando se realiza sin una planificación adecuada, sin formación previa, sin reconocimiento económico o sin límites razonables, la polivalencia puede transformarse en una fuente de precarización laboral. Algunos de los principales riesgos identificados en la literatura, según Ríos (2025) son:

- Presión y estrés.
- Disminución de la productividad.
- Calidad del trabajo comprometida.
- Agotamiento y desgaste.
- Absentismo laboral y rotación de personal.
- Salud mental y física

Por lo tanto, la polivalencia debe analizarse dentro de un marco normativo claro y equilibrado, que asegure que las ventajas productivas no se logren a costa de los derechos laborales fundamentales.

#### ***2.4.4 Enfoques internacionales y experiencias comparadas***

A nivel internacional, la polivalencia ha sido adoptada como parte de modelos de gestión flexible del trabajo, especialmente en sectores industriales, tecnológicos y de servicios. En países como España, Alemania y Francia, esta modalidad se encuentra regulada parcialmente en convenios colectivos y en normas sectoriales, las cuales definen los alcances y límites de las funciones múltiples.

Costa Rica, por su parte, carece de una regulación explícita sobre la polivalencia, lo que genera un vacío legal importante. Aunque algunas empresas multinacionales han introducido esta práctica como parte de sus políticas de talento humano, su implementación no siempre ha sido acompañada de lineamientos jurídicos ni de supervisión institucional, lo que podría dar pie a arbitrariedades o vulneraciones al principio de legalidad laboral.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha señalado en sus informes como por ejemplo: *Combinar flexibilidad y seguridad en la perspectiva del trabajo decente* y *Foro de diálogo mundial sobre la capacidad de adaptación de las empresas para hacer frente a la fluctuación de la demanda y al impacto del trabajo temporal y de otras formas de empleo en el sector de la electrónica*, que la flexibilidad funcional, incluida la polivalencia, debe aplicarse en un marco de diálogo social, garantías mínimas y respeto a la salud y seguridad ocupacional.

## 2.5 Flexibilidad Laboral

### 2.5.1 *Conceptualización: flexibilidad horaria, de lugar de trabajo, contractual y de tareas*

La flexibilidad laboral es un concepto amplio y multidimensional que hace referencia a la capacidad de adaptación del sistema laboral frente a los cambios económicos, tecnológicos, organizativos y sociales. Esta adaptabilidad puede manifestarse en diversas formas, entre las que destacan la flexibilidad horaria, de lugar de trabajo, contractual y de tareas:

- **Flexibilidad horaria:** Kelly et al., 2020, como cito Lema y Misse, 2024, p.30, “permite a los empleados ajustar sus horarios de trabajo según sus necesidades personales, lo que puede mejorar significativamente su satisfacción y rendimiento”.
- **Flexibilidad de lugar de trabajo:** Bailey & Kurland, 2019, como cito Lema y Misse, 2024, p.30, "los empleados que tienen la opción de trabajar desde casa reportan niveles más altos de satisfacción laboral y compromiso".
- **Flexibilidad contractual:** Vargas, Márquez, 2022, como cito Lema y Misse, 2024, p.30, “es capacidad estratégica de las empresas para gestionar eficientemente su fuerza laboral mediante contratos temporales, trabajo a tiempo parcial y otras modalidades flexibles, ajustándose a las fluctuaciones del mercado y mejorando su competitividad”.
- **Flexibilidad de tareas:** Grant y Parker, 2018, como cito Lema y Misse, 2024, p.30, "la capacidad de cambiar de tareas puede reducir el aburrimiento y aumentar la motivación, contribuyendo a un mejor desempeño”.

Cada una de estas formas de flexibilidad puede ser implementada en favor del empleador, del trabajador o de manera equilibrada. Sin embargo, cuando no existe un marco jurídico claro, el riesgo de asimetría y desprotección laboral aumenta significativamente.

### 2.5.2 *Diferencias entre flexibilidad a favor del empleador y del trabajador*

En la práctica, la flexibilidad laboral puede generar efectos muy distintos, dependiendo de si su implementación responde al interés exclusivo del empleador o si se basa en acuerdos que consideren los derechos y necesidades del trabajador.

- **Flexibilidad unilateral (pro empleador):** Suele asociarse a una lógica de reducción de costos, aumento de productividad o ajuste frente a crisis. Incluye

despidos rápidos, reducción de jornadas, movilidad funcional sin límites, o contrataciones precarias. Esta forma ha sido ampliamente criticada por su relación con la informalidad, inseguridad jurídica y falta de garantías sociales.

Por ejemplo, Blanco, 2009, realizó un artículo en el cual se discutía la funcionabilidad del proyecto de ley propuesto para reducir la Jornada laboral y el salario de los trabajadores y trabajadoras, como medida temporal frente a la crisis económica internacional y se indica que dicho proyecto afecta algunos principios y que es unilateral, ya que impone la voluntad patronal y deja en total indefensión a la población laboral.

- **Flexibilidad consensuada o negociada:** Tiene lugar cuando las condiciones de adaptabilidad son objeto de negociación colectiva o diálogo social. Aquí se procura una conciliación entre eficiencia empresarial y bienestar del trabajador, incorporando medidas como horarios flexibles voluntarios, trabajo remoto con derecho a desconexión, o rotación de funciones con capacitación.

El Derecho Laboral contemporáneo promueve un modelo de flexibilidad equilibrada que permita a las organizaciones adaptarse a contextos cambiantes, sin menoscabar los derechos fundamentales de las personas trabajadoras. En este marco, el papel del Estado como regulador activo y el de los sindicatos como mediadores del interés colectivo se vuelve central.

### ***2.5.3 Marco teórico sobre modelos flexibles postpandemia***

La pandemia por COVID-19 aceleró transformaciones profundas en el mundo del trabajo. A nivel global, se consolidaron nuevas formas de empleo mediadas por la digitalización, el teletrabajo y la automatización, lo que ha generado una nueva cultura organizacional basada en la flexibilidad.

Modelos como el trabajo híbrido, los equipos distribuidos y el uso de inteligencia artificial para la gestión de talento se han convertido en parte estructural del escenario pospandémico.

Esta transformación también ha generado tensiones jurídicas. Por ejemplo:

- El uso del teletrabajo sin regulación clara ha afectado el control de jornada, la salud mental y el derecho a la desconexión.

- La transición hacia contratos más flexibles ha reducido los aportes a la seguridad social.
- La difusión de plataformas digitales ha generado un aumento en el trabajo por encargo, frecuentemente fuera del marco del derecho laboral tradicional.

En este contexto, los marcos normativos deben adaptarse con urgencia, incorporando reglas claras sobre nuevas formas de empleo, sin sacrificar los principios protectores del derecho del trabajo, actualmente se cuenta con la Ley para regular el teletrabajo N°9738, la cual cuenta con una extensión de 11 artículos para regular este tema.

#### ***2.5.4 Modelos de gestión y flexibilidad en América Latina***

En América Latina, la implementación de esquemas de flexibilidad laboral ha sido heterogénea, dependiendo de factores económicos, institucionales y políticos. Algunos países han adoptado reformas laborales profundas orientadas a flexibilizar las relaciones de trabajo, mientras que otros han promovido marcos más garantistas.

México y Brasil, por ejemplo, han impulsado reformas estructurales que ampliaron los márgenes de contratación temporal y facilitaron la tercerización, lo que ha sido objeto de críticas por parte de organizaciones laborales y académicas.

Grimshaw et al., 2024, menciona que Chile y Uruguay han optado por formas de flexibilidad parcial, usualmente mediadas por convenios colectivos, donde los sindicatos han tenido mayor capacidad de negociación.

En Costa Rica, la Ley 9738 sobre Teletrabajo 2019 y la Reforma Procesal Laboral de 2016, han introducido algunos elementos de flexibilidad regulada, aunque con vacíos persistentes, como por ejemplo: la desconexión digital, que en el artículo 9 inciso d), ya que los términos "imprevistas" y "urgentes" son demasiado amplios y la ley no establece criterios objetivos ni un límite a la frecuencia para su uso. Muchas empresas han implementado prácticas flexibles de forma autónoma, en especial en sectores como servicios financieros, tecnología y zonas francas, lo cual ha generado un desequilibrio entre la innovación organizacional y la actualización normativa.

Desde organismos como la OIT, la CEPAL y el BID, se recomienda avanzar hacia un modelo de flexiseguridad, donde se combinen mecanismos de adaptación laboral con un piso mínimo de protección social, asegurando tanto la movilidad laboral como la estabilidad personal

y económica. Este enfoque, surgido inicialmente en Europa, busca equilibrar la flexibilidad exigida por las empresas ante los cambios del mercado con la seguridad que requieren las personas trabajadoras para desarrollar un proyecto de vida sostenible.

En este sentido, Montserrat, 2014, señala que, la flexiseguridad constituye una estrategia que procura compatibilizar las necesidades organizacionales derivadas de la globalización y la competitividad con la protección de los derechos laborales fundamentales, promoviendo una “flexibilización flexible” que incorpore un componente social y humano.

Este modelo propone sustituir las formas rígidas de estabilidad tradicional por una estabilidad adaptativa, que permita reorganizar las relaciones laborales sin menoscabar la seguridad en el empleo ni los derechos sociales básicos. Así, la flexiseguridad se concibe como una fórmula que conjuga la eficiencia productiva con la equidad, mediante políticas activas de empleo, formación continua, protección al desempleo y diálogo social. La verdadera esencia de la flexiseguridad radica en crear un entorno de concertación entre el capital y el trabajo, donde la flexibilidad se compense con garantías efectivas de protección social, asegurando que el trabajador no pierda estabilidad durante los procesos de ajuste económico o tecnológico.

## **2.6 Vacíos normativos y retos jurídicos en Costa Rica**

### ***2.6.1 Código de Trabajo: artículos relevantes y lagunas jurídicas***

El Código de Trabajo de Costa Rica, promulgado en 1943, ha sido un pilar fundamental en la regulación de las relaciones laborales en el país. No obstante, a pesar de sus reformas parciales como la Reforma Procesal Laboral de 2016 y la Ley del Teletrabajo (Ley N°9738), no contempla de forma específica la figura de la polivalencia laboral ni desarrolla integralmente los alcances de la flexibilidad funcional, contractual u organizacional.

En materia de flexibilidad, el Código de Trabajo (Ley N°2) regula aspectos generales como:

- La jornada de trabajo (arts. 136):

La jornada ordinaria de trabajo efectivo no podrá ser mayor de ocho horas en el día, de seis en la noche y de cuarenta y ocho horas por semana.

Sin embargo, en los trabajos que por su propia condición no sean insalubres o peligrosos, podrá estipularse una jornada ordinaria diurna hasta de diez horas y una

jornada mixta hasta de ocho horas, siempre que el trabajo semanal no exceda de las cuarenta y ocho horas.

Las partes podrán contratar libremente las horas destinadas a descanso y comidas, atendiendo a la naturaleza del trabajo y a las disposiciones legales.

En este contexto, se encuentra actualmente en estudio en la Asamblea Legislativa el Proyecto de Ley N°21.182, que propone reformar los artículos 136, 142, 144 y 145 del Código de Trabajo con el fin de actualizar las jornadas de trabajo excepcionales y resguardar los derechos de las personas trabajadoras. Este proyecto introduce, entre otras modalidades, la denominada “jornada 4x3”, que permitiría laborar hasta doce horas diarias durante cuatro días consecutivos, a cambio de tres días continuos de descanso. Según la exposición de motivos, la propuesta responde a la necesidad de adaptar la legislación laboral costarricense a los nuevos modelos productivos, favorecer la competitividad y mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal de las personas trabajadoras.

El proyecto también contempla la posibilidad de una jornada anualizada, mediante la cual el tiempo de trabajo podría distribuirse a lo largo del año en función de las necesidades productivas, respetando siempre el límite máximo de cuarenta y ocho horas semanales. Asimismo, se incluyen salvaguardas importantes, como la prohibición de trabajo extraordinario en jornadas de doce horas, el consentimiento expreso del trabajador para su aplicación, y medidas específicas de protección para mujeres embarazadas, lactantes y personas con responsabilidades familiares.

De aprobarse, esta reforma representaría una transformación significativa en el régimen costarricense de jornada laboral, al introducir esquemas más flexibles bajo condiciones de protección reforzada, buscando un equilibrio entre los intereses empresariales y los derechos fundamentales de las personas trabajadoras.

- El contrato individual (arts. 18 a 34)
- El poder de dirección del empleador (arts. 71 y 72)
- Las causales de despido y modificaciones unilaterales (arts. 81)

Sin embargo, en lo que respecta a la polivalencia y flexibilidad moderna:

- No se establece un límite claro para la reasignación de funciones o rotación interna.

- No hay una diferenciación doctrinaria ni legal entre flexibilidad pactada y flexibilidad impuesta.
- No se reconoce formalmente la necesidad de capacitación previa, ni de compensaciones económicas por asumir múltiples roles.
- La legislación omite regular fenómenos contemporáneos como la movilidad funcional, el trabajo por plataformas digitales, o la desconexión digital.

Por ejemplo, a pesar de que la polivalencia funcional es una práctica habitual en el sector privado para aumentar la flexibilidad, el Código de Trabajo de Costa Rica, no contiene un artículo que obligue al empleador a elaborar un Manual Descriptivo de Puestos, ni regula los parámetros claros para la asignación de funciones accesorias.

Esta ausencia de regulación genera una zona gris interpretativa, en la que tanto empleadores como trabajadores quedan expuestos a decisiones arbitrales o judiciales, sin una guía normativa concreta. Además, deja en manos del juzgador la determinación sobre si una modificación funcional o contractual constituye una violación de derechos.

Ante la falta de una guía normativa expresa sobre la definición del cargo, la única manera de establecer límites objetivos a la polivalencia es recurrir a la interpretación de los artículos generales del contrato de trabajo. Estos actúan como el marco de referencia que, de otra forma, proporcionaría un manual de puestos obligatorio, creando una dependencia exclusiva de la interpretación judicial para proteger al trabajador.

El apartado clave para limitar la polivalencia y definir la esencia del cargo es el artículo 20 del Código de Trabajo. Este establece el límite del poder de dirección del patrono (*ius variandi*) al definir qué labores pueden exigirse al trabajador si el contrato fue ambiguo. La frase "**del mismo género**" es la base jurídica que restringe la polivalencia. Esta disposición obliga al patrono a que cualquier función adicional o cambio solicitado debe tener una conexidad lógica y funcional con las tareas para las cuales el trabajador fue contratado inicialmente.

El artículo 19 del Código de trabajo, refuerza que el objeto del contrato es una obligación de buena fe que se extiende más allá de lo escrito, los términos "**uso**" y "**costumbre**" se utilizan para incorporar aspectos no escritos a la relación laboral, como un Manual de Puestos.

En síntesis, la ausencia de una regulación explícita sobre la descripción del puesto obliga al sistema judicial a interpretar los Artículos 20 y 19 para proteger el objeto del contrato de trabajo, lo cual evidencia un reto jurídico en la aplicación de la ley.

### ***2.6.2 Jurisprudencia de la Sala Segunda sobre subordinación, polivalencia y teletrabajo***

Ante los vacíos normativos, la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia, encargada de resolver los asuntos laborales en la instancia de casación, ha desempeñado un papel relevante en la creación de criterios jurisprudenciales orientadores. A través de sus resoluciones, ha delineado elementos esenciales como la subordinación jurídica, los límites al poder de dirección del empleador y los alcances del principio de inalterabilidad de las condiciones esenciales de trabajo.

Sobre polivalencia laboral, si bien no hay jurisprudencia que regule esta figura de manera directa, sí existen resoluciones relevantes sobre:

- La modificación unilateral de funciones.
- El cambio de condiciones contractuales esenciales sin consentimiento.
- El deber de razonabilidad, proporcionalidad y justificación empresarial.

En el caso del teletrabajo, a partir de la entrada en vigor de la Ley N°9738, la Sala Segunda ha interpretado que esta modalidad no exime al empleador del cumplimiento de deberes de salud ocupacional, control de jornada ni respeto al derecho a la intimidad. Sin embargo, aún existen pocas resoluciones que regulen los límites de la flexibilidad horaria o los esquemas híbridos, lo cual genera incertidumbre jurídica.

El principal reto es que los precedentes no tienen efecto normativo general, lo cual hace que las garantías sean interpretativas y no estructurales, dependiendo del caso concreto.

El Tribunal de Trabajo Segundo Circuito Judicial de San José, Sección IV (2005), menciona sobre la subordinación:

Jurisprudencial y doctrinariamente se ha establecido que, por lo general, tal subordinación o dependencia, es el elemento fundamental para poder determinar si se está o no en presencia de una relación laboral. Esto por cuanto existen otros tipos de relaciones jurídicas, donde los elementos de la prestación de los servicios o de

la ejecución de obras y el de la remuneración, también están presentes, configurando lo que doctrinaria y jurisprudencialmente se ha dado en llamar “zonas grises” o “casos frontera”. De esa manera, generalmente, el elemento determinante, característico y diferenciador, en la de naturaleza típicamente laboral, es el de la subordinación, la cual se concibe como “el estado de limitación de la autonomía del trabajador al cual se encuentra sometido, en sus prestaciones, por razón de su contrato; y que proviene de la potestad del patrono o empresario para dirigir la actividad de la otra parte, ...”; “... es un estado de dependencia real producido por el derecho del empleador de dirigir y dar órdenes, y la correlativa obligación del empleado de obedecerlas...” por lo que basta “...con que exista no la posibilidad de dar órdenes, sino el derecho de hacerlo y de sustituir su voluntad a la de quién presta el servicio, cuando el que ordena lo juzgue necesario. (p. 4)

El Tribunal de Trabajo, Sección II, Segundo Circuito Judicial de San José (2012), menciona sobre el teletrabajo:

La figura del teletrabajo, recientemente aprobada por el Poder Ejecutivo como una forma de laborar legalmente establecida, sistema según el cual, a la persona que trabaja, en cumplimiento de los principios que rigen esta disciplina no le resulta obligatorio presentarse a algún lugar específico a prestar sus servicios, sin que ello signifique que no exista relación de naturaleza laboral. Explica que, se trata de una modalidad que sé que está consolidando como una práctica común en las empresas, ya sean públicas o privadas. (p. 2)

### ***2.6.3 Análisis de convenios OIT (Convenios 98, 155, 154, 190)***

La integración de la normativa de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el ordenamiento jurídico costarricense no ha sido un proceso lineal, sino que ha experimentado

puntos de inflexión significativos. Es vital destacar que, durante los años ochenta, Costa Rica no había ratificado muchos de los convenios internacionales esenciales en materia de derechos laborales, lo que generaba vacíos en la protección de los trabajadores.

Este panorama cambió gracias a la presión ejercida por actores externos, particularmente por una importante central sindical norteamericana. Esta presión, a menudo vinculada a la exigencia de estándares laborales como requisito para mantener relaciones comerciales o acceder a beneficios económicos, obligó al Estado costarricense a reevaluar su postura internacional.

Como resultado de este proceso sociopolítico, se logró la ratificación en bloque de aproximadamente 18 convenios fundamentales de la OIT. Esta acción tuvo un impacto trascendental, ya que significó la incorporación directa y la aplicabilidad inmediata de la normativa internacional en el país. Este precedente histórico refuerza la idea de que los convenios de la OIT son una normativa ratificada y plenamente aplicable al sector privado en Costa Rica, sirviendo como fuente de principios para interpretar y limitar la polivalencia y la flexibilidad laboral en el periodo de estudio.

Costa Rica ha ratificado diversos convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que, si bien no abordan de forma directa la polivalencia o flexibilidad laboral, establecen principios protectores que deberían guiar la interpretación nacional de estos fenómenos y algunos como los convenios 155, 154 y 190 que podría ratificar.

Convenio 98: Sobre el derecho de sindicación y la negociación colectiva. Este convenio promueve el diálogo social como vía para establecer condiciones flexibles de trabajo, en contraposición a la imposición unilateral de cambios. Ha tenido 168 ratificaciones y está en vigor en Costa Rica desde el 2 junio 1960.

Convenio 154: Fomenta la negociación colectiva como herramienta clave para adaptar condiciones laborales a nuevas formas organizativas, sin desproteger al trabajador. Ha tenido 51 ratificaciones y no se ha ratificado en Costa Rica.

Convenio 155: Sobre seguridad y salud en el trabajo, establece que cualquier reorganización laboral incluida la flexibilidad funcional debe garantizar condiciones seguras y saludables, incluyendo la evaluación de riesgos psicosociales. Ha tenido 87 ratificaciones y no se ha ratificado en Costa Rica.

Convenio 190: Contra la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, señala la necesidad de prevenir formas de acoso derivadas de estructuras organizativas excesivamente flexibles, donde el desdibujamiento de funciones o la sobrecarga pueden generar abuso o estrés laboral. Ha tenido 50 ratificaciones y no se ha ratificado en Costa Rica.

Aunque los instrumentos de la OIT no regulan directamente la polivalencia o la flexibilidad laboral, estos establecen el marco de protección esencial que debe orientar su implementación en Costa Rica. El Convenio 98 ya ratificado establece la negociación colectiva como el mecanismo fundamental para regular estos cambios, oponiéndose a la imposición unilateral. La futura ratificación de convenios como el 154 reforzaría esta vía del diálogo social para adaptar las condiciones laborales, mientras que los convenios 155 (Seguridad y Salud) y 190 (Acoso y Violencia) son cruciales para garantizar que la flexibilidad funcional y la polivalencia no se traduzcan en un deterioro de las condiciones de trabajo, obligando al Estado a prevenir los riesgos psicosociales y la sobrecarga laboral que pueden derivarse de un desdibujamiento de funciones. De esta forma, el cumplimiento de estos convenios asegura que la flexibilidad se implemente bajo una perspectiva de derechos y bienestar del trabajador.

Estos convenios tienen fuerza vinculante, y su incorporación en la legislación interna debe ser coherente con el principio de progresividad y no regresividad en materia de derechos humanos laborales.

El principio de progresividad establece que el Estado tiene la obligación de avanzar de manera gradual y constante hacia la plena efectividad de los derechos humanos (incluidos los laborales). Esto implica que, una vez que se han identificado las medidas necesarias para garantizar un derecho, como sería la protección adecuada en casos de flexibilidad laboral, el Estado debe implementar dichas medidas de forma sistemática y creciente, mejorando continuamente los estándares de protección. En el contexto de los convenios de la OIT, esto significa que la normativa interna costarricense no solo debe incorporar los estándares internacionales, sino también buscar activamente formas de ampliar y perfeccionar la tutela de los trabajadores frente a los riesgos de la polivalencia.

Por su parte, el principio de no regresividad es una consecuencia del anterior y actúa como un límite jurídico. Este principio prohíbe a los Estados que las políticas o leyes que adopten supongan un retroceso injustificado en el nivel de protección de los derechos humanos que ya han

sido reconocidos. Aplicado a tu tema, significa que cualquier regulación sobre la flexibilidad o polivalencia funcional no podría menoscabar o reducir las garantías laborales ya existentes en Costa Rica (por ejemplo, en materia de jornada, salario o salud ocupacional), ni tampoco podría desconocer los estándares mínimos ya establecidos por los convenios de la OIT, incluso si estos son de ratificación reciente. Ambos principios aseguran que la integración de la normativa internacional promueva una evolución positiva y sostenible de los derechos de los trabajadores.

Poyanco (2017) menciona:

La obligación de progresividad/no regresividad se refiere fundamentalmente a la obligación de los Estados de ir avanzando en la cobertura de los derechos sociales prestacionales, de manera siempre incremental y sin posibilidad de derogar los logros alcanzados. En el aspecto de la “no regresividad”, esta doctrina ha recibido especial atención en la doctrina y jurisprudencia constitucional portuguesa. De acuerdo con Gomes Canotilho, la prohibición de retroceso consiste en que los derechos sociales y económicos, una vez alcanzados o conquistados, pasan a constituir, simultáneamente, una garantía institucional y un derecho subjetivo. (p.13)

#### ***2.6.4 Perspectivas desde BID, CEPAL y organismos internacionales***

Diversos organismos internacionales han planteado que los países de América Latina, incluido Costa Rica, deben avanzar hacia sistemas laborales híbridos, donde la adaptabilidad se combine con mecanismos institucionales de protección.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su informe *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: la flexibilidad, ¿llegó para quedarse?* (2022), recomienda:

- Revisar las normativas laborales para incorporar nuevas realidades tecnológicas.
- Establecer marcos de flexibilidad laboral pactada, con condiciones mínimas garantizadas.

Por su parte, Huepe, 2023, en su informe *Desigualdades, inclusión laboral y futuro del trabajo en América Latina*, indica que la flexibilización sin regulación efectiva puede profundizar la desigualdad, la inseguridad y la segmentación del mercado de trabajo. Postpandemia, la CEPAL

insiste en la necesidad de políticas públicas que aseguren la inclusión, la equidad y la sostenibilidad del trabajo decente.

Costa Rica enfrenta, por tanto, el reto de actualizar su legislación laboral mediante una reforma que:

- Reconozca nuevas figuras como la polivalencia funcional.
- Regule con claridad el trabajo remoto, híbrido y digital.
- Fortalezca el derecho a la negociación colectiva en entornos flexibles.
- Establezca límites jurídicos al poder de dirección, sin restringir innecesariamente la innovación organizacional.

## **2.7 Implicaciones psicosociales y laborales**

### ***2.7.1 Riesgos psicosociales asociados a la polivalencia***

La polivalencia laboral, al permitir que una persona trabajadora realice múltiples funciones dentro de una organización, puede generar beneficios para la empresa en términos de eficiencia, continuidad operativa y reducción de costos. No obstante, desde la perspectiva de la salud ocupacional y el bienestar laboral, también implica riesgos psicosociales que deben ser regulados y gestionados.

Entre los principales factores de riesgo asociados se encuentran:

- **Sobrecarga de trabajo:** Al desempeñar múltiples tareas o funciones, el trabajador puede experimentar una intensificación del ritmo laboral que deriva en fatiga física y mental.
- **Ambigüedad de rol:** La falta de claridad sobre los límites y responsabilidades en el puesto de trabajo puede generar ansiedad, conflictos interpersonales y pérdida de motivación.
- **Inseguridad laboral:** La polivalencia muchas veces se implementa en contextos de flexibilidad forzada, donde el cambio constante de tareas y estructuras puede interpretarse como una señal de inestabilidad.
- **Falta de reconocimiento:** La ejecución de múltiples funciones sin un ajuste en la remuneración ni reconocimiento institucional puede provocar desmotivación y baja satisfacción laboral.

La Organización Internacional del Trabajo ha advertido que el uso indiscriminado de la polivalencia, sin condiciones adecuadas de apoyo psicosocial, formación y protección legal, puede derivar en formas modernas de precarización laboral invisible.

Sánchez (2016) mediante el Consejo de Salud Ocupacional en su informe El Estrés En El Trabajo Un Reto Colectivo, identifica Los principales factores de riesgo psicosociales Según naturaleza intralaboral o extralaboral que inciden en el estrés laboral:

***Tabla 1. Los principales factores de riesgo psicosociales según naturaleza intralaboral o extralaboral que inciden en el estrés laboral.***

Naturaleza del riesgo	Factores de riesgo	Principales manifestaciones
Factores de riesgo psicosocial intralaborales	Exigencia laboral	Sobrecarga de trabajo con presión de tiempo Alta dificultad de la tarea Asignación de trabajo sin tomar en cuenta habilidades y conocimientos Subutilización de habilidades y conocimientos
	Control	Modelos de liderazgo con estilos de mando autoritarios o laissez-faire, exceso o falta de control Dirección poco participativa Niveles elevados de presión en relación con el tiempo para realizar el trabajo Conflicto de autoridad, varios jefes en una misma tarea

		Nula o escasa posibilidad de decidir cómo realizar el trabajo
	Reconocimiento	Ausente o poco reconocimiento por trabajo efectuado. Desigualdad en condiciones por ejemplo el salario, horarios, permisos entre otros Limitadas o nulas posibilidad de aprendizaje o promoción
	Relaciones	Agresión en el trabajo (Acoso psicológico) Malas relaciones entre empleados y dirección, y entre trabajadores Actitudes de individualismo generalizado
	Función	Conflicto o ambigüedad interno de funciones y tareas Tareas fragmentadas, cortas y rutinarias Funciones y responsabilidades mal definidas o contradictorias
	Tiempo de trabajo	Trabajo nocturno Horarios inflexibles Trabajo por turnos mal diseñado Horarios impredecibles y horas extra habituales

	Comunicación	<p>Poco o nulo flujo de información</p> <p>Comunicación inadecuada, negativa o nula entre compañeros y con mandos superiores</p>
	Cambio	<p>Inestabilidad laboral por reestructuraciones</p> <p>Cambios repentinos en la organización sin previa información</p> <p>Introducción de nueva tecnología y procedimientos, sin preparación previa</p>
	Condiciones físicas	<p>Molestia física en el puesto de trabajo (ruido, calor, entre otros.)</p> <p>Falta de espacio, equipo, iluminación inadecuada</p> <p>Naturaleza de la actividad de alto riesgo</p>
Factores psicosociales extralaborales	Relación trabajo-familia	<p>Empobrecimiento de las relaciones familiares y sociales por largas jornadas de trabajo, por turnos y nocturno.</p> <p>Sacrificio de espacios personales de descanso, cuidado de la salud y actividad física por</p>

		<p>exceso de tiempo dedicado al trabajo</p> <p>Llevar trabajo pendiente a la casa</p> <p>Mal estado de salud del trabajador o de algún miembro de su familia.</p> <p>Tensión por responsabilidad de cuidado de dependientes</p> <p>Estresores provenientes del ámbito familiar: alcohol, drogas, problemas legales, hipotecas y deudas, entre otros</p> <p>Traslado al trabajo con dificultad (congestión vial, lejanía del centro de trabajo y ubicación de la actividad laboral en zonas peligrosas).</p>
--	--	---

*Nota:* En esta tabla se integraron los datos cualitativos sobre el informe desarrollado por Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Consejo de Salud Ocupacional.

Actualmente, el Consejo de Salud Ocupacional (CSO) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el 16 de mayo del presente año inició la fase de aplicación de la encuesta nacional de factores psicosociales en el trabajo y con ello busca que las empresas puedan evaluar esos factores psicosociales en los centros de trabajo y los resultados preliminares se obtendrán hasta noviembre 2025.

### **2.7.2 El modelo de demandas y recursos laborales**

Un marco teórico útil para comprender las consecuencias de la polivalencia y la flexibilidad sobre el bienestar laboral es el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Job Demands-Resources Model, **JD-R**), desarrollado por Demerouti et al., (2001).

Este modelo plantea que,

- Todo trabajo implica demandas laborales (como la carga de trabajo, presión temporal, o ambigüedad de rol), que generan desgaste físico y mental.
- Al mismo tiempo, existen recursos laborales (autonomía, apoyo del liderazgo, oportunidades de desarrollo) que pueden compensar los efectos de esas demandas y fomentar la motivación.
- Desde esta perspectiva, la polivalencia puede ser positiva cuando está acompañada de recursos adecuados (formación, apoyo, reconocimiento) y negativa cuando solo incrementa las demandas sin mecanismos de apoyo institucional.

El JD-R también explica fenómenos como el agotamiento emocional (burnout), el compromiso organizacional, y la rotación voluntaria del personal, todos los cuales son altamente sensibles a contextos de trabajo excesivamente flexibles y desregulados. Bajo este enfoque, cuando las demandas laborales aumentan, como, por ejemplo, debido a la asignación constante de múltiples funciones sin claridad en los límites del puesto o sin períodos adecuados de adaptación, se produce un desgaste progresivo que puede manifestarse en fatiga crónica, disminución del rendimiento, sentimientos de ineficacia profesional y mayor intención de abandonar el empleo. Por el contrario, cuando la flexibilidad y la polivalencia se implementan con recursos adecuados, como capacitación previa, acompañamiento gerencial, mecanismos formales de reconocimiento, cargas laborales equilibradas y participación del trabajador en la toma de decisiones, se promueve un entorno de mayor motivación, resiliencia, sentido de competencia y compromiso organizacional. En este sentido, el modelo refuerza que la clave no radica en la flexibilidad en sí misma, sino en las condiciones estructurales y humanas que la acompañan, lo cual resulta esencial para evitar que estas prácticas deriven en precarización laboral y afectación de la salud mental de las personas trabajadoras.

### ***2.7.3 Impactos en salud mental, bienestar y conciliación vida-trabajo***

La implementación de esquemas de flexibilidad organizacional y funcional ha transformado profundamente la experiencia subjetiva del trabajo. Investigaciones recientes evidencian una relación directa entre entornos laborales altamente exigentes y la aparición de síntomas como:

- Ansiedad crónica y trastornos de sueño.
- Despersonalización o desconexión emocional con el trabajo.

- Baja autoestima profesional y sensación de falta de control.
- Dificultades en la conciliación entre la vida laboral y personal, especialmente en casos de teletrabajo sin límites horarios o sin derecho a la desconexión digital

En Costa Rica, aunque existen disposiciones generales sobre salud ocupacional (Ley 6727 y artículos 281 y ss. del Código de Trabajo), no se ha tipificado ni regulado de forma específica el estrés laboral, el burnout, ni los efectos psicosociales derivados de la reorganización flexible del trabajo.

Esto representa una omisión relevante, ya que la Constitución Política reconoce en su artículo 56 el derecho al trabajo en condiciones dignas, y el principio pro persona obliga a interpretar el derecho laboral de forma extensiva y garantista.

#### **2.7.4 Burnout, inseguridad y motivación laboral**

El Síndrome de Burnout, reconocido por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) como una condición ocupacional derivada del estrés crónico mal gestionado, es uno de los principales riesgos emergentes en contextos de trabajo polivalente o con flexibilidad excesiva.

Las condiciones que propician el burnout incluyen:

- Jornadas extendidas o fragmentadas.
- Ausencia de pausas efectivas.
- Cargas laborales variables sin criterios objetivos.
- Supervisión inadecuada y ausencia de retroalimentación.

A esto se suma la inseguridad laboral percibida, definida como la sensación subjetiva de que el empleo está en riesgo, lo cual impacta negativamente la motivación, el compromiso y la productividad.

No obstante, cuando se gestiona adecuadamente, la flexibilidad también puede ser un motivador positivo, especialmente si:

- La persona trabajadora tiene mayor autonomía.
- Existen canales de participación en decisiones organizacionales.
- Se aplican esquemas de reconocimiento justo por la versatilidad mostrada.

La clave está en aplicar políticas de flexibilidad con equilibrio, donde el bienestar laboral no sea sacrificado en nombre de la competitividad.

## **2.8 Buenas prácticas y modelos propositivos**

### ***2.8.1 Experiencias exitosas de implementación con formación continua***

La polivalencia puede constituirse en una herramienta de mejora de la productividad y adaptabilidad del personal cuando se acompaña de procesos sistemáticos de formación continua, con enfoque participativo y centrado en el desarrollo de competencias.

Entre las experiencias destacadas se encuentran

- España – Sector industrial: En la industria automotriz y manufacturera española se ha implementado la herramienta de la matriz de polivalencia, mediante la que se cartografían las competencias de los trabajadores y se planifican programas de capacitación continuada. Esta práctica ha sido valorada como una palanca para mejorar la agilidad operativa, la gestión de ausencias y la calidad del servicio. En la Revista RRHHDigital (2025) se menciona que “la polivalencia emerge como factor crítico en la industria española, que busca equipos versátiles, capaces de adaptarse a cambios operativos y tecnológicos”.
- Chile – Sector salud: En el sistema público hospitalario chileno se ha documentado la implementación de esquemas de skill-mix, es decir, una combinación de habilidades complementarias en el personal de enfermería, que permiten mayor adaptabilidad funcional. En el estudio de Simonetti et al. (2020) se encontró que “el Skillmix solo se asocia significativamente a burnout; el aumento de 10 puntos porcentuales se asocia a una reducción de un 28% en las probabilidades de burnout”. Este dato ilustra cómo, cuando el personal cuenta con competencias más amplias, pueden presentarse mejoras en bienestar laboral que repercuten en la capacidad de respuesta organizacional.
- Costa Rica – Multinacionales de servicios: Empresas como Intel, Procter & Gamble y HP han adoptado políticas de rotación funcional, apoyadas en sistemas internos de capacitación (upskilling y reskilling), reconocimiento por desempeño polivalente y esquemas de trabajo híbrido con soporte tecnológico.

El Decreto Ejecutivo N°43714-MTSS-H establece la creación del Sistema de Reconocimientos Sociolaborales (SIRESOL), una herramienta institucional del Estado

costarricense destinada a reconocer e incentivar a las organizaciones que implementen voluntariamente buenas prácticas sociolaborales, especialmente en beneficio de personas trabajadoras en condición de vulnerabilidad. Estas prácticas buscan promover el empleo digno, inclusivo, equitativo y respetuoso de los derechos humanos, superando las exigencias legales mínimas. El SIREVOL incluye diversas categorías de reconocimiento, como la prevención del trabajo infantil, la inclusión laboral de personas con discapacidad, migrantes, adultas mayores, mujeres y jóvenes, así como el fomento de la igualdad de género, la salud ocupacional y el teletrabajo con bienestar. A través de este sistema, se busca integrar principios como la responsabilidad social, la mejora continua, la equidad y la sostenibilidad, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las organizaciones reconocidas reciben beneficios como certificaciones oficiales, mayor visibilidad institucional y ventajas en los procesos de compras públicas que incorporan criterios sociales. La postulación al sistema es gratuita y voluntaria, y requiere el cumplimiento de condiciones legales, fiscales y laborales básicas. En este sentido, el decreto constituye una política pública relevante que promueve una cultura empresarial responsable y comprometida con el desarrollo humano y laboral en Costa Rica. (Poder Ejecutivo, 2022)

### ***2.8.2 Estrategias de negociación colectiva en entornos flexibles***

La negociación colectiva es una herramienta esencial para establecer límites y condiciones claras frente a la implementación de esquemas de flexibilidad laboral.

Como mencionan Gernigon et al., (2000) La negociación colectiva es uno de los pilares esenciales del derecho internacional del trabajo y un medio fundamental para equilibrar las relaciones entre trabajadores y empleadores dentro de una economía moderna. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), este proceso constituye no solo un derecho, sino también un mecanismo institucional de diálogo social que promueve la cooperación, la estabilidad y la justicia en las relaciones laborales.

En términos jurídicos, la negociación colectiva se materializa mediante la convención colectiva de trabajo, instrumento normativo que permite que los acuerdos alcanzados entre las partes generalmente sindicatos y empleadores adquieran fuerza vinculante. Esta convención tiene como finalidad establecer condiciones específicas de empleo, tales como salarios, horarios, seguridad ocupacional, beneficios sociales o procesos de movilidad laboral, que complementan y

mejoran las disposiciones establecidas en la legislación nacional. Su carácter jurídico la convierte en una fuente formal del derecho del trabajo y en un vehículo eficaz para incorporar ajustes y garantías adaptadas a las particularidades de cada empresa o sector productivo.

Según los principios establecidos por los órganos de control de la OIT, la negociación colectiva y su expresión mediante la convención colectiva constituyen una manifestación de la libertad sindical y del derecho a la negociación en condiciones de igualdad, consagrados en los Convenios N°87 y N°98. Estos principios reconocen que el equilibrio de poder entre las partes y la posibilidad de alcanzar acuerdos autónomos son esenciales para mantener relaciones laborales justas, participativas y sostenibles.

En el marco de la flexibilidad laboral y la polivalencia funcional, este instrumento adquiere una importancia aún mayor, pues actúa como un mecanismo de regulación social que permite establecer límites, procedimientos y condiciones claras frente a los procesos de reorganización del trabajo. A través de la convención colectiva, las partes pueden pactar las reglas aplicables a la redistribución de funciones, la formación profesional y la adaptación de las jornadas, evitando que la flexibilidad se convierta en una fuente de inestabilidad o precarización.

Por consiguiente, la negociación colectiva, entendida desde la perspectiva normativa de la OIT, representa no solo un derecho fundamental, sino también una herramienta de gobernanza laboral. Su adecuada implementación mediante convenciones colectivas permite compatibilizar la flexibilidad empresarial con la justicia social, garantizando que los procesos de cambio en la organización del trabajo se desarrollen bajo principios de equidad, previsibilidad y respeto a los derechos humanos laborales.

Cuando los sindicatos participan en el diseño de procesos de polivalencia, se logra mayor legitimidad, previsibilidad y justicia organizacional. Como menciona Alvarado-Barrientos (2025) “En primer lugar, los grupos profesionales se configuran a partir de un acuerdo entre empleador y sindicato o representantes de trabajadores, lo que aporta objetividad y certeza en torno al contenido de la prestación inicial. A diferencia de lo que ocurre en la legislación laboral chilena, en donde el contenido de la prestación se determina a partir del contrato individual de trabajo sin participación del colectivo de trabajadores. Tampoco existe la obligación de adscribirse a grupos profesionales”.

(p.7)

Buenas prácticas en negociación colectiva incluyen:

- Cláusulas específicas sobre polivalencia: Donde se delimita el número de funciones permitidas, los requisitos de formación y las compensaciones asociadas.
- Mecanismos de revisión periódica: Que permiten evaluar el impacto de la polivalencia en la salud, el clima organizacional y la carga de trabajo.
- Participación tripartita: En países como Uruguay o Argentina, la flexibilidad se ha introducido mediante mesas de diálogo entre gobierno, patronos y trabajadores, asegurando el respeto de derechos fundamentales.
- Protocolos de reconversión laboral: En sectores donde se requieren cambios estructurales, la reconversión de funciones ha sido acompañada de pactos sindicales que garantizan continuidad laboral, formación técnica y condiciones justas.

En Costa Rica, el reto está en fortalecer los procesos de negociación colectiva en el sector privado, donde la cobertura sindical es limitada, y los acuerdos colectivos aún enfrentan barreras culturales y jurídicas.

### ***2.8.3 Diseño organizacional adaptativo y derechos laborales***

El diseño organizacional es el conjunto de estructuras, procesos y normas internas que definen cómo se organiza el trabajo. Un enfoque adaptativo implica estructuras más horizontales, equipos multidisciplinarios y una gestión por competencias.

Sin embargo, este tipo de organización no puede implementarse de forma improvisada, ya que puede generar:

- Desregulación funcional.
- Disolución de responsabilidades.
- Aumento de la carga emocional sin soporte institucional.

Por ello, las buenas prácticas en diseño adaptativo incorporan:

- Mapeo claro de roles y funciones.
- Evaluación ergonómica y psicosocial antes de rediseñar puestos.
- Protocolos de retroalimentación horizontal y liderazgo compartido.
- Modelos híbridos flexibles pero protegidos, donde se respetan los derechos a la desconexión, jornada máxima y compensación.

En Costa Rica, estas buenas prácticas aún son incipientes, pero existen iniciativas en empresas de economía social, cooperativas y algunos consorcios tecnológicos que pueden servir de base para futuras reformas.

## **2.9 Colofón**

### ***2.9.1 Tensión entre eficiencia organizacional y protección laboral***

A lo largo del marco teórico, se ha constatado que la polivalencia funcional y la flexibilidad laboral, aunque pueden ofrecer ventajas en términos de adaptabilidad, productividad y respuesta a entornos cambiantes, también plantean serios desafíos desde la perspectiva del Derecho Laboral.

Estas prácticas, en ausencia de regulación adecuada y participación efectiva de las personas trabajadoras, pueden derivar en escenarios de:

- Desnaturalización del contrato de trabajo.
- Desdibujamiento de las funciones y deberes del empleador.
- Exposición a riesgos psicosociales y cargas laborales excesivas.

Por tanto, se requiere un equilibrio razonable entre la eficiencia organizacional y la protección del sujeto trabajador, considerando su condición de parte débil de la relación jurídica y el principio de dignidad humana que sustenta todo el ordenamiento laboral costarricense.

### ***2.9.2 Brechas normativas y vacíos jurídicos en Costa Rica***

El marco teórico también ha evidenciado que, si bien el Código de Trabajo costarricense y la jurisprudencia de la Sala Segunda ofrecen ciertos parámetros para interpretar las nuevas formas de organización laboral, aún existen lagunas normativas frente a fenómenos como:

- La polivalencia no pactada contractualmente.
- La flexibilidad unilateral impuesta por el empleador.
- La falta de límites objetivos para el teletrabajo.
- La inexistencia de reconocimiento legal de riesgos psicosociales como el burnout.

Este panorama exige una revisión legislativa progresiva y la incorporación de criterios internacionales, como los establecidos por los convenios de la OIT y las recomendaciones de organismos como CEPAL y BID, que promueven un desarrollo laboral centrado en el bienestar, la corresponsabilidad y la sostenibilidad.

### ***2.9.3 Importancia del enfoque psicosocial y organizacional***

Desde una perspectiva interdisciplinaria, el marco teórico ha integrado el enfoque del modelo de demandas y recursos laborales, así como evidencia empírica sobre salud mental, motivación y bienestar en contextos flexibles.

Estos elementos muestran que:

- El diseño del trabajo debe contemplar tanto el rendimiento organizacional como la salud emocional de los trabajadores.
- Las políticas de flexibilidad deben acompañarse de formación continua, compensación adecuada y estructuras participativas.
- El uso indiscriminado de la polivalencia puede agravar la precarización laboral bajo una apariencia de modernización.

Por tanto, la adopción de estos modelos debe partir de una ética del trabajo humano, donde se priorice la equidad, la sostenibilidad y el respeto por los derechos fundamentales.

### ***2.9.4 Necesidad de modelos propositivos e innovadores***

Las experiencias comparadas analizadas, demuestran que sí es posible implementar esquemas de polivalencia y flexibilidad que fortalezcan el desarrollo organizacional sin comprometer los derechos laborales. Para ello, es fundamental:

- Fortalecer la negociación colectiva en el sector privado costarricense.
- Incentivar el uso de cláusulas contractuales claras sobre movilidad funcional.
- Promover la formación técnica, la evaluación de desempeño y el reconocimiento salarial por versatilidad.
- Establecer mecanismos de supervisión, evaluación ergonómica y monitoreo psicosocial.

En este sentido, la función del Derecho no debe limitarse a la prohibición o permisividad, sino que debe actuar como herramienta de equilibrio y transformación social, anticipando los efectos negativos y promoviendo prácticas justas y sostenibles.

### ***2.9.5 Proyección para la investigación***

Finalmente, este marco teórico proporciona una base sólida para el desarrollo del análisis doctrinario, normativo y jurisprudencial que se abordará en los próximos capítulos de la investigación. El estudio de caso costarricense se beneficiará de:

- La identificación de prácticas empresariales concretas.
- La evaluación de vacíos legales en la normativa nacional.
- El contraste con experiencias internacionales exitosas.
- La formulación de propuestas jurídicas viables que permitan proteger la dignidad del trabajo en contextos de polivalencia y flexibilidad.

Además de constituir un aporte académico, esta investigación busca contribuir de forma concreta a la doctrina nacional del Derecho del Trabajo, al sistematizar y conceptualizar fenómenos recientes como la flexibilidad funcional, el teletrabajo híbrido, y la polivalencia no regulada, temas aun escasamente desarrollados en la literatura jurídica costarricense. Al integrar el análisis de jurisprudencia, derecho comparado y principios laborales fundamentales, esta investigación aspira a fortalecer el debate doctrinario sobre la necesidad de adaptar el Derecho Laboral costarricense a las transformaciones del mundo del trabajo sin comprometer su vocación protectora. En este sentido, el enfoque adoptado ofrece herramientas interpretativas y normativas relevantes para académicos, operadores jurídicos y responsables de política pública.

## Capítulo III: Marco Metodológico

### 3.1. Tipo de investigación

La presente investigación se clasifica como aplicada, ya que su finalidad esencial consiste en ofrecer una solución concreta a una problemática detectada dentro del entorno jurídico-laboral costarricense: la implementación de esquemas de polivalencia y flexibilidad laboral en el sector privado, particularmente entre los años 2020 y 2025. Este tipo de investigación se caracteriza por generar conocimientos que, más allá del interés teórico, poseen una orientación práctica, al buscar incidir directamente en la mejora de condiciones laborales mediante propuestas normativas y recomendaciones jurídicas.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación aplicada parte del conocimiento generado por investigaciones teóricas o básicas, y lo proyecta hacia la resolución de necesidades reales. En este sentido, se orienta a examinar cómo las prácticas de reorganización del trabajo como la polivalencia funcional o la flexibilización de horarios, jornadas y funciones han sido implementadas en el país, y cuáles son sus efectos jurídicos sobre los derechos fundamentales de las personas trabajadoras. Se pretende con ello, no solo realizar una descripción o análisis conceptual, sino también formular alternativas concretas, de carácter jurídico, que sirvan como guía tanto para empleadores como para trabajadores y operadores jurídicos.

Este enfoque resulta especialmente pertinente dentro de un contexto en el que la pandemia por COVID-19, los avances tecnológicos y las transformaciones económicas han acelerado la adopción de modelos laborales más flexibles. En consecuencia, la investigación no solo atiende a una inquietud académica, sino que responde también a una necesidad social y normativa, buscando fortalecer el equilibrio entre la productividad empresarial y la dignidad laboral.

La elección de una metodología aplicada, además, favorece la pertinencia y el impacto del estudio, al permitir que los resultados obtenidos sean útiles para la formulación de recomendaciones normativas, políticas institucionales o incluso eventuales reformas legales que garanticen mejores condiciones laborales en escenarios de flexibilización. En este marco, la aplicación del conocimiento se convierte en un instrumento para promover justicia laboral, fomentar seguridad jurídica y reducir posibles arbitrariedades en la interpretación y aplicación de las figuras estudiadas.

En resumen, al optar por una investigación aplicada, se pretende trascender el análisis teórico del Derecho del Trabajo, proyectando el estudio hacia propuestas útiles, viables y necesarias, de modo que se contribuya a una regulación más justa, moderna y eficaz de las nuevas formas de organización del trabajo en el sector privado costarricense.

### **3.2 Alcance**

El alcance de esta investigación se caracteriza como evolutivo, descriptivo y, en cierta medida, exploratorio, dado que tiene como propósito central analizar cómo han evolucionado las figuras de la polivalencia y la flexibilidad laboral en el sector privado costarricense, durante el período comprendido entre los años 2020 y 2025. Además, se propone describir con precisión cómo se han implementado estas modalidades laborales en la práctica, e identificar tendencias, riesgos, oportunidades y retos asociados a su aplicación desde la perspectiva del Derecho Laboral.

Desde el punto de vista evolutivo, la investigación busca evidenciar los cambios normativos, jurisprudenciales y prácticos que han ocurrido en torno a la organización del trabajo en el sector privado, especialmente en relación con la adopción de esquemas de flexibilidad funcional, contractual, y polivalencia de funciones. Se parte del reconocimiento de que el contexto laboral ha experimentado una transformación significativa, motivada por factores como la pandemia por COVID-19, la digitalización del trabajo, y la creciente necesidad de adaptación empresarial. En este sentido, el enfoque evolutivo permite estudiar cómo estas figuras han transitado de ser mecanismos excepcionales o informales, a convertirse en prácticas cada vez más comunes, institucionalizadas o toleradas en el entorno productivo.

En su dimensión descriptiva, la investigación pretende representar y exponer detalladamente los elementos fundamentales del objeto de estudio. Para ello, se analizarán disposiciones normativas, reglamentarias y contractuales relacionadas con la polivalencia y flexibilidad, así como decisiones judiciales, informes técnicos, artículos académicos y datos empíricos que permitan dar cuenta del modo en que estas figuras se manifiestan en la realidad del sector privado. Este tipo de alcance no busca explicar causalmente el fenómeno, sino caracterizarlo con claridad, permitiendo comprender su estructura, condiciones y consecuencias jurídicas.

Por último, el estudio tiene también un componente exploratorio, en tanto se dirige a un tema que, aunque tratado en algunos estudios aislados, no ha sido desarrollado con profundidad en el contexto jurídico costarricense reciente, particularmente en lo relativo a la articulación de ambas figuras y su relación con la mejora o afectación de las condiciones laborales. Esta condición de exploración justifica la recolección de información variada y la apertura a diversas interpretaciones doctrinales y normativas, con el fin de construir un marco analítico sólido que permita posteriormente formular recomendaciones prácticas y viables.

Así, el alcance definido permite combinar el análisis jurídico con la identificación de tendencias, abriendo el camino para futuras investigaciones que profundicen en los efectos concretos de estas figuras en sectores económicos específicos o en tipos particulares de relación laboral. En conjunto, el enfoque evolutivo, descriptivo y exploratorio aporta una visión integral del fenómeno estudiado, sustentando tanto la interpretación crítica como las propuestas que se deriven del trabajo final.

### **3.3. Tipo de enfoque de investigación**

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, al combinar elementos cualitativos y cuantitativos con el fin de proporcionar un análisis más integral del fenómeno objeto de estudio: la polivalencia y la flexibilidad laboral en el sector privado costarricense durante el período 2020-2025. Este enfoque permite abordar el tema desde múltiples perspectivas, integrando el análisis jurídico e interpretativo con la recopilación de datos que ayuden a sustentar empíricamente las conclusiones y recomendaciones prácticas que se deriven del estudio.

El componente cualitativo se utilizará principalmente para el análisis doctrinal, normativo y jurisprudencial, así como para interpretar el sentido y aplicación de las figuras jurídicas estudiadas, atendiendo a los principios del Derecho del Trabajo y a los cambios normativos y sociales que han influido en su desarrollo. Este análisis incluirá una revisión crítica de leyes nacionales, convenios internacionales, doctrina especializada y resoluciones judiciales relacionadas con la flexibilidad y polivalencia laboral

Por su parte, el componente cuantitativo estará presente en la recolección y análisis de datos estadísticos provenientes de fuentes oficiales como informes del Ministerio de Trabajo y

Seguridad Social, INEC, SUGEF u otras entidades relevantes. A través de estos datos se pretende contextualizar el fenómeno en términos de su impacto en el empleo, los sectores económicos más afectados o beneficiados, y las transformaciones registradas en las condiciones laborales. El uso de estadísticas descriptivas permitirá identificar tendencias y patrones que respalden el análisis jurídico.

El enfoque mixto permite, por tanto, triangular la información obtenida a través de diversas fuentes y métodos, lo cual fortalece la validez y profundidad del estudio. Según los lineamientos metodológicos, este tipo de enfoque es útil cuando se pretende, como en este caso, comprender un fenómeno complejo desde distintas dimensiones, combinando la interpretación del marco normativo con el respaldo de datos empíricos que evidencien la realidad observada.

Además, el uso de un enfoque mixto responde a la naturaleza aplicada de la investigación, en la medida en que permite formular recomendaciones concretas que se basan no solo en el análisis jurídico, sino también en datos que reflejan cómo estas figuras han sido implementadas y qué consecuencias han tenido para las personas trabajadoras y empleadoras en el sector privado.

En conclusión, al optar por un enfoque mixto, se reconoce que el fenómeno de estudio requiere una aproximación amplia y complementaria, donde el análisis legal e interpretativo se vea enriquecido por información cuantificable que aporte objetividad, contexto y sustento a las propuestas formuladas en el marco de esta investigación.

### **3.4. Diseño Metodológico**

La presente investigación se estructura bajo un diseño metodológico explicativo secuencial, el cual se enmarca en el enfoque mixto adoptado por el estudio. Este diseño consiste en desarrollar la investigación en dos fases sucesivas: en primer lugar, se realiza la recolección y análisis de datos cuantitativos con el fin de identificar tendencias, patrones y comportamientos relevantes en el fenómeno objeto de estudio; y, en segundo lugar, se lleva a cabo la recolección y análisis de datos cualitativos, cuyo propósito es interpretar, profundizar y explicar las causas, significados o implicaciones de los resultados previamente obtenidos.

La fase cuantitativa inicial tendrá como objetivo principal contextualizar el fenómeno de la polivalencia y la flexibilidad laboral en el sector privado costarricense durante el período 2020-

2025. Para ello, se utilizarán fuentes estadísticas secundarias provenientes de instituciones como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), así como informes de organizaciones empresariales o sindicales. Estas estadísticas permitirán identificar, por ejemplo, el crecimiento de las modalidades de empleo flexible, los sectores más afectados por reestructuraciones laborales o el número de trabajadores involucrados en esquemas de polivalencia funcional.

Posteriormente, en la fase cualitativa, se procederá al análisis jurídico e interpretativo de los hallazgos cuantitativos. Esta etapa incluirá el estudio doctrinal, normativo y jurisprudencial de las figuras de polivalencia y flexibilidad laboral, así como la revisión crítica de las formas en que han sido implementadas, reguladas o impugnadas en la práctica jurídica costarricense. Se interpretarán los efectos de estas figuras a la luz de los principios del Derecho del Trabajo, tales como el principio de estabilidad laboral, el principio de progresividad, el principio pro operario, entre otros.

Este diseño metodológico es idóneo para investigaciones de carácter aplicado y multidimensional, como la presente, ya que permite comprender un fenómeno desde sus manifestaciones empíricas y sus implicaciones jurídicas. El orden secuencial facilita una transición lógica entre la identificación de hechos observables y su explicación normativa o doctrinal, lo que enriquece la comprensión del problema investigado y fortalece la fundamentación de las recomendaciones prácticas que se derivarán del estudio.

Finalmente, el uso de un diseño explicativo secuencial permite que los resultados obtenidos sean más sólidos y contextualizados, integrando la evidencia empírica con la reflexión jurídica, y brindando un panorama amplio y riguroso de la situación actual de la polivalencia y la flexibilidad laboral en el país.

### **3.5 Tipo De Muestreo**

La investigación adopta un muestreo no probabilístico por conveniencia como estrategia para seleccionar a los participantes en ambas fases del estudio: la aplicación de encuestas a personas trabajadoras del sector privado y la realización de entrevistas semiestructuradas a abogados especialistas en Derecho Laboral. Este tipo de muestreo se utiliza cuando el acceso a la

totalidad de la población no es factible, ya sea por la inexistencia de un marco muestral preciso o por limitaciones de tiempo, recursos o disponibilidad de los participantes. En consecuencia, se seleccionan sujetos que estén al alcance del investigador, que cumplan con ciertos criterios previamente definidos y que manifiesten su disposición voluntaria para colaborar con el estudio.

A diferencia del muestreo probabilístico, el cual exige una selección aleatoria y representativa para que los resultados puedan generalizarse a toda la población con alto grado de confianza, el muestreo por conveniencia se centra en la utilidad, viabilidad y pertinencia de los participantes respecto al fenómeno que se desea investigar. Aunque sus resultados no pretenden ser estadísticamente extrapolables, sí permiten obtener insumos significativos, contextualizados y relevantes que enriquezcan la comprensión del problema objeto de estudio.

### **3.6 Técnicas e instrumentos de Recolección de Información**

La población de esta investigación está conformada por dos grupos principales. El primero corresponde a personas trabajadoras del sector privado en Costa Rica que hayan estado expuestas a prácticas de polivalencia funcional o flexibilidad laboral entre los años 2020 y 2025. El segundo grupo lo integran abogados especialistas en Derecho Laboral, con experiencia en el ámbito privado, ya sea en litigio, asesoría o docencia. Ambos grupos representan actores clave para comprender, desde lo empírico y lo jurídico, el impacto y la aplicación de estas figuras laborales en el contexto costarricense.

#### ***3.6.1 Aplicación en la fase cuantitativa: encuestas a personas trabajadoras del sector privado***

Durante la primera fase de recolección de datos, se aplicarán encuestas estructuradas a personas trabajadoras del sector privado costarricense que hayan estado expuestas a situaciones de polivalencia funcional o flexibilidad laboral entre los años 2020 y 2025. El criterio de inclusión será que los participantes hayan experimentado de manera directa alguno de estos esquemas de organización del trabajo, tales como cambios constantes de funciones, rotación interna, jornadas variables, contratos flexibles o movilidad horizontal dentro de una misma empresa.

La selección de los participantes se realizará a partir de la accesibilidad a personas trabajadoras que se encuentren en centros laborales identificados por el investigador o que sean referidas por otros contactos. El propósito no será lograr una muestra representativa

estadísticamente, sino recolectar experiencias diversas y contrastables que permitan identificar patrones comunes o divergencias en cuanto al impacto de estas figuras laborales sobre sus condiciones de empleo.

### ***3.6.2 Aplicación en la fase cualitativa: entrevistas a abogados especialistas en Derecho Laboral***

En la segunda fase de la investigación se realizará un muestreo por conveniencia orientado a seleccionar abogados con experiencia práctica o académica en Derecho Laboral. Se dará preferencia a aquellos profesionales que hayan intervenido en casos relacionados con reorganización del trabajo, flexibilidad contractual o polivalencia funcional en empresas del sector privado, ya sea desde la defensa de personas trabajadoras, la asesoría empresarial o la función pública.

Este grupo será clave para el análisis cualitativo del fenómeno, ya que permitirá interpretar jurídicamente los resultados obtenidos en la fase anterior, identificar los desafíos normativos actuales, y construir recomendaciones viables desde el punto de vista legal y práctico. El criterio de conveniencia se justificará en función de la disponibilidad del profesional para brindar la entrevista, su trayectoria en el tema, y su interés en contribuir al estudio.

### ***3.6.3 Justificación del método***

La elección de un muestreo no probabilístico por conveniencia responde a la naturaleza de esta investigación, la cual combina elementos empíricos y jurídicos, y se orienta a la profundización y aplicación práctica más que a la generalización estadística. Este tipo de muestreo posibilita trabajar con casos accesibles, pertinentes y valiosos desde el punto de vista del análisis crítico, sin comprometer el rigor metodológico del estudio.

En síntesis, aunque el muestreo por conveniencia limita la extrapolación de resultados, permite obtener información valiosa y focalizada, fundamental para alcanzar los objetivos planteados, validar las hipótesis propuestas y formular recomendaciones concretas orientadas a mejorar las condiciones laborales dentro del marco normativo vigente en Costa Rica.

## **3.7 Análisis de Datos**

El análisis de los resultados se realizará mediante un enfoque mixto, conforme al diseño metodológico explicativo secuencial adoptado. Esto implica que los datos recolectados serán

tratados en dos fases diferenciadas, pero complementarias, integrando posteriormente la información obtenida a través de un proceso de triangulación metodológica, con el fin de enriquecer la interpretación del fenómeno desde distintas perspectivas y niveles de análisis.

1. En la primera fase, se analizarán los datos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a personas trabajadoras del sector privado. Este análisis tendrá un **carácter cuantitativo**, utilizando herramientas básicas de estadística descriptiva para organizar, resumir y visualizar la información. Se emplearán cuadros, gráficos y tablas que permitan identificar patrones recurrentes, frecuencias y tendencias vinculadas con la polivalencia y la flexibilidad laboral, tales como cambios en funciones, condiciones de jornada, percepción de estabilidad laboral y cumplimiento de derechos.
2. En la segunda fase, se procederá con el **análisis cualitativo** de la información derivada de las entrevistas a abogados especialistas en Derecho Laboral. Para este propósito, se utilizará un enfoque de análisis temático, en el cual las respuestas serán codificadas y agrupadas en categorías, con el objetivo de identificar los principales criterios jurídicos, interpretaciones doctrinales y propuestas normativas expresadas por los participantes. Este análisis permitirá explicar y contextualizar los hallazgos cuantitativos a la luz de la experiencia y el conocimiento técnico de los expertos.

Ambas fases serán integradas a través de un proceso de triangulación, que consiste en comparar, contrastar e interpretar los resultados obtenidos desde las dos fuentes (trabajadores y abogados), con el fin de detectar convergencias, divergencias o aspectos complementarios. Este procedimiento metodológico aporta validez al estudio, ya que permite abordar el fenómeno desde diferentes ángulos, minimizando los sesgos de una única fuente o técnica.

En resumen, el análisis de datos combinará herramientas estadísticas y técnicas interpretativas, integradas mediante triangulación, permitiendo construir una visión integral, rigurosa y aplicada sobre el impacto jurídico de la polivalencia y la flexibilidad laboral en el sector privado costarricense.

### **3.8 Consideraciones Éticas**

Se garantizarán los siguientes principios éticos a lo largo de la investigación:

- **Consentimiento informado:** Se informará a las participantes sobre los objetivos, procedimientos, riesgos y beneficios de la investigación, y se obtendrá su consentimiento libre y voluntario para participar.
- **Confidencialidad y anonimato:** Se asegurará la confidencialidad de la información proporcionada por las participantes y se garantizará su anonimato en la presentación de los resultados. No se revelarán datos individuales que puedan identificar a las participantes.
- **Privacidad:** Se respetará la privacidad de las participantes y se protegerá la información personal que proporcionen.
- **Uso responsable de la información:** Los datos recopilados se utilizarán únicamente para los fines de esta investigación y se almacenarán de forma segura.

### 3.9 Operacionalización de Variables

La presente investigación contempla tres variables principales, definidas a partir del objeto de estudio y de los objetivos específicos planteados: polivalencia laboral, flexibilidad laboral y recomendaciones para mejorar las condiciones laborales, todas ellas en el contexto del sector privado costarricense durante el período 2020-2025. Estas variables se han conceptualizado y desglosado en dimensiones e indicadores con el fin de facilitar su análisis empírico y jurídico, en coherencia con el enfoque mixto adoptado.

La operacionalización consiste en convertir conceptos abstractos en elementos observables y medibles, lo cual permite su recolección y análisis sistemático. Cada variable fue descompuesta en dimensiones clave, de las cuales se derivan indicadores específicos que orientarán la formulación de preguntas en los instrumentos de recolección de datos y la interpretación de los resultados.

**Tabla 2. Operacionalización de Variables**

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección
Polivalencia laboral	Es la capacidad del trabajador para desarrollar	1. Diversas funciones de habilidades.	1. Cantidad de funciones distintas que	1. Encuestas. 2. Entrevistas semiestructuradas.

	<p>diversas funciones dentro de una organización, más allá de las tareas estrictamente asignadas a un único puesto. Esta habilidad se construye mediante la formación continua y la experiencia práctica, y se expresa en la posibilidad de que una persona trabajadora pueda ocupar diferentes roles o asumir nuevas responsabilidades según las necesidades del proceso productivo.</p>	<p>2. Formación continua. 3. Necesidades.</p>	<p>desempeña una misma persona trabajadora dentro de la empresa. 2. Participación en programas de capacitación ofrecidos por la empresa para asumir nuevas tareas. 3. Modificación de funciones laborales según las necesidades organizativas de la empresa.</p>	
Flexibilidad laboral	Es la capacidad de ajustar las condiciones de	1. Ajuste de condiciones.	1. Variación en horarios, jornadas o	1. Encuestas. 2. Entrevistas semiestructuradas.

	<p>trabajo, como horarios y modalidades, en función de la demanda y necesidades organizacionales. Se considera un mecanismo para optimizar la productividad y mejorar el equilibrio entre vida laboral y personal.</p>	<p>2. Optimizar la productividad.</p>	<p>modalidades de trabajo según requerimientos empresariales.</p> <p>2. Percepción de mejora en el rendimiento laboral a partir de la aplicación de esquemas flexibles.</p>	
<p>Recomendaciones de condiciones laborales</p>	<p>Las condiciones laborales abarcan aspectos como salario, beneficios, seguridad y bienestar en el trabajo. Mejorarlas implica garantizar un entorno saludable y justo para los empleados</p>	<p>1. Salario. 2. Beneficios. 3. Entorno saludable.</p>	<p>1. Percepción de suficiencia del salario en relación con las funciones desempeñadas. 2. Acceso a beneficios complementarios ofrecidos por la empresa (como seguros, bonificaciones o alimentación). 3. Valoración del ambiente laboral</p>	<p>1. Encuestas. 2. Entrevistas semiestructuradas.</p>

			en términos de respeto, seguridad y bienestar físico o emocional.	
--	--	--	---	--

*Nota:* Elaboración propia, 2025.

## Capítulo IV: Análisis de Resultados

Este capítulo se enfoca en el análisis detallado de la información recopilada durante toda la investigación. Esta información incluye los datos obtenidos de la entrevista estructurada, además de una extensa compilación de doctrina relevante y jurisprudencia que demuestra su aplicación en el contexto nacional. Aunque la metodología ya se explicó en el tercer capítulo, para asegurar la coherencia interna del documento, se presentará aquí una breve explicación de las unidades de análisis que surgieron de la encuesta y entrevistas y que enmarcan la mayor parte de los insumos analizados.

Desde una perspectiva metodológica, las unidades de análisis deben entenderse como la desagregación de los objetivos específicos definidos en el primer capítulo. Estos objetivos específicos, a su vez, son el complemento directo y exacto del objetivo general, el cual constituye el aspecto central y esencial de la investigación.

La estrategia para la recolección y el análisis de datos es crucial para alcanzar los objetivos propuestos y llegar a conclusiones significativas. Por ello, se ha diseñado una metodología que comienza con la identificación precisa de los objetivos específicos. Estos objetivos han sido meticulosamente desglosados en unidades de análisis, las cuales se subdividen en categorías, permitiendo así abordar de manera exhaustiva cada aspecto planteado. Como comentan Hernández y Mendoza (2018):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Realmente no hay un único proceso mixto, sino que en un estudio híbrido concurren diversos procesos; los cuales parten de la realidad intersubjetiva y usan la lógica iterativa buscando comprender los fenómenos en todas sus dimensiones (p. 663).

Como ya se mencionó, las unidades de análisis utilizadas en esta investigación fueron extraídas de las siguientes variables, que fueron definidas a partir del objetivo general y de los objetivos específicos planteados:

1. Polivalencia Laboral.
2. Flexibilidad Laboral.
3. Recomendaciones Para Mejorar Las Condiciones Laborales.

Las unidades del análisis de la primer variable fueron:

- a. Cantidad de funciones distintas que desempeña una misma persona trabajadora dentro de la empresa.
- b. Participación en programas de capacitación ofrecidos por la empresa para asumir nuevas tareas.
- c. Modificación de funciones laborales según las necesidades organizativas de la empresa.

Las unidades del análisis de la segunda variable fueron:

- a. Variación en horarios, jornadas o modalidades de trabajo según requerimientos empresariales.
- b. Percepción de mejora en el rendimiento laboral a partir de la aplicación de esquemas flexibles.

Las unidades del análisis de la tercera variable fueron:

- a. Percepción de suficiencia del salario en relación con las funciones desempeñadas.
- b. Acceso a beneficios complementarios ofrecidos por la empresa (como seguros, bonificaciones o alimentación).
- c. Valoración del ambiente laboral en términos de respeto, seguridad y bienestar físico o emocional.

- Encuesta:

De la primer variable se formularon las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántas funciones distintas realiza actualmente en su puesto de trabajo?
2. ¿Con qué frecuencia le asignan nuevas tareas diferentes para las que originalmente le fueron contratadas?
3. ¿Considera que las funciones adicionales que realiza están incluidas dentro de su contrato laboral?

4. ¿La empresa en la que labora actualmente le ha brindado capacitación para asumir nuevas funciones o tareas?
5. ¿Con qué frecuencia ha participado en procesos de formación o actualización organizados por su empresa en los últimos 12 meses?
6. ¿Considera que las capacitaciones recibidas han sido útiles para desempeñar tareas adicionales o distintas a su puesto original?
7. ¿Cuándo le han asignado nuevas funciones, ¿recibe una justificación por parte de la empresa?
8. ¿Considera que los cambios en sus funciones laborales están relacionados con necesidades internas de reorganización en la empresa?

De la segunda variable se formularon las siguientes preguntas:

1. ¿Con qué frecuencia su empresa le ha modificado el horario o la jornada laboral debido a necesidades organizativas?
2. ¿Qué modalidad de trabajo ha tenido que adoptar por decisión de la empresa en algún momento?
3. ¿Cómo percibe los cambios en su jornada o modalidad de trabajo respecto a su estabilidad laboral?
4. ¿Considera que los esquemas de trabajo flexible (como cambios de horario, jornada o modalidad) han mejorado su rendimiento laboral?
5. Desde que se implementaron esquemas de flexibilidad laboral, ¿cómo ha percibido su nivel de productividad?
6. ¿Cree que trabajar bajo condiciones flexibles le permite organizar mejor su tiempo y cumplir con sus responsabilidades laborales?

De la tercer variable se formularon las siguientes preguntas:

1. ¿Considera que su salario es proporcional a la cantidad y complejidad de funciones que realiza en su trabajo?
2. ¿Su salario ha sido ajustado alguna vez en función del aumento de funciones o responsabilidades?
3. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el salario que recibe actualmente por las funciones que desempeña?

4. ¿La empresa en la que trabaja actualmente le brinda algún tipo de beneficio adicional al salario?
5. ¿Cuáles de los siguientes beneficios ha recibido por parte de su empresa?
6. ¿Considera que los beneficios complementarios ofrecidos por su empresa son suficientes en relación con sus funciones laborales?
7. ¿Cómo calificaría el nivel de respeto que existe en su lugar de trabajo entre jefaturas y personal?
8. ¿Se siente seguro(a) física y emocionalmente en su lugar de trabajo?
9. ¿Considera que su lugar de trabajo promueve el bienestar emocional de sus trabajadores?

- Entrevista:

De la primer variable se formularon las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el límite legal que usted utiliza para definir el punto exacto donde la polivalencia funcional deja de ser legítima y se convierte en un abuso o sobrecarga para el trabajador?
2. Considerando la asignación de nuevas funciones, ¿cree que la capacitación previa es un requisito jurídico clave para que la polivalencia sea válida y se cumpla con la protección al trabajador?

De la segunda variable se formularon las siguientes preguntas:

1. En su experiencia, ¿cuáles son los vacíos normativos o los problemas legales que más frecuentemente causan conflictos laborales en el teletrabajo y la flexibilidad horaria?
2. Respecto a las deficiencias legales para aplicar justamente la polivalencia y la flexibilidad, ¿cree que la solución más efectiva es una reforma legal específica o fortalecer la negociación colectiva como mecanismo de solución?

De la tercer variable se formularon las siguientes preguntas:

1. ¿Qué elementos concretos son indispensables para garantizar un ambiente de trabajo saludable en la actualidad, especialmente en lo que se refiere al bienestar emocional o la salud psicosocial de los empleados?

2. ¿Cuáles son las recomendaciones o los pasos más urgentes que usted le daría a las empresas para que sean flexibles y, al mismo tiempo, mejoren de forma real las condiciones laborales de sus trabajadores en el período 2020-2025?

Las respuestas a este cuestionario y encuesta son inherentemente subjetivas, dado que reflejan únicamente el conocimiento y la experiencia individual de cada participante. Por lo tanto, no se evalúan como correctas o incorrectas. El propósito de este instrumento es identificar la problemática central de la investigación. Posteriormente, se procederá al análisis de estas percepciones para proponer posibles soluciones o mejoras a la situación identificada.

Inicialmente, se enviaron cuestionarios que contenían varias decenas de preguntas a la población objetivo. El detalle completo de los ítems utilizados se encuentra anexo a la presente investigación (Véase apartado “Anexo”). Tras el proceso de recolección de datos, se obtuvo una muestra de 53 respuestas completas, un número que, si bien es relevante para un análisis cualitativo robusto, generó un volumen de datos que, al ser graficado en su totalidad, resultaba excesivamente extenso y poco focalizado para los objetivos centrales de esta tesis.

Por lo tanto, y en interés de la claridad metodológica y la profundidad analítica, se ha determinado concentrar el análisis exclusivamente en seis preguntas clave. Esta selección se realizó basándose en su relevancia directa para los objetivos de la investigación: sustentar el análisis jurídico sobre el abuso de derecho (polivalencia y compensación) y justificar la urgencia de las recomendaciones prácticas (flexibilidad y bienestar).

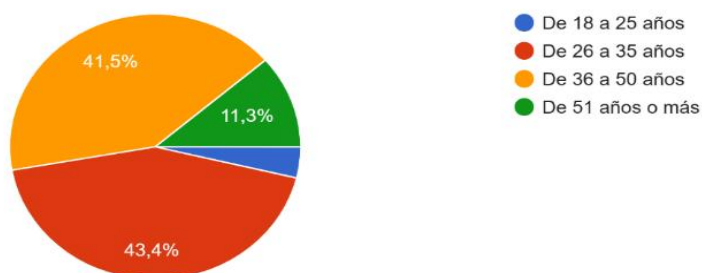
De esta manera, los hallazgos presentados a continuación representan la evidencia más significativa que demuestra la existencia de los vacíos contractuales y los riesgos psicosociales que esta investigación busca resolver.

#### - **Análisis de resultados de encuesta**

##### **Figura 1:**

*Rango de edad*

Edad  
53 respuestas

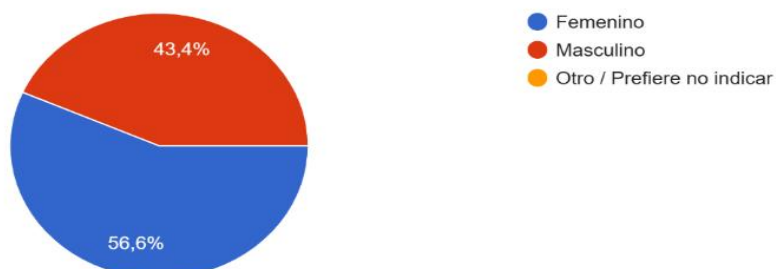


Nota. El gráfico representa el rango de edad en el que se encuentran los trabajadores del sector privado en período 2025.

**Figura 2:**

*Sexo*

Sexo  
53 respuestas

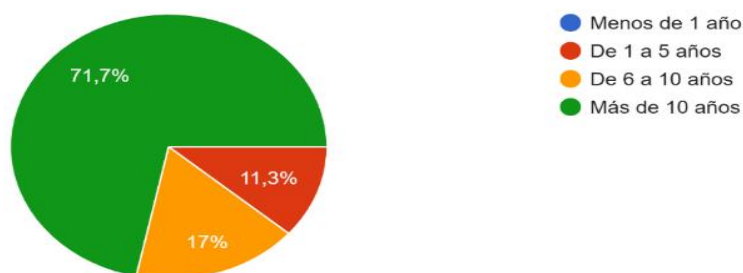


Nota. El gráfico representa el sexo en el que se encuentran los trabajadores del sector privado en período 2025.

**Figura 3:**

*Años de experiencia laboral*

Años de experiencia laboral  
53 respuestas

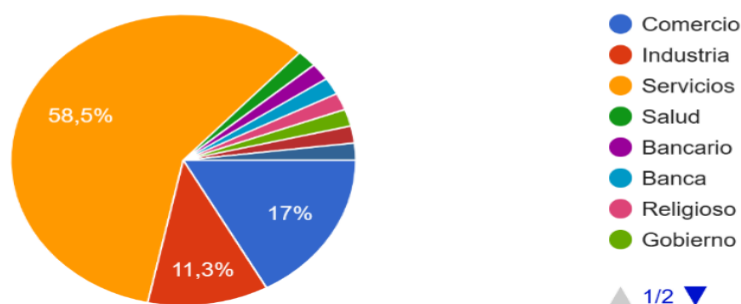


Nota. El gráfico representa los años de experiencia laboral en el que se encuentran los trabajadores del sector privado en período 2025.

#### Figura 4:

##### *Sector-de-la-empresa*

Sector de la empresa  
53 respuestas



Nota. El gráfico representa el sector de la empresa en el que se encuentran los trabajadores del sector privado en período 2025.

La observación de los gráficos previos revela cuatro aspectos demográficos y profesionales clave que proveen un contexto fundamental para la interpretación de los resultados de esta investigación (véase anexos del 1 al 4):

- **Rango de Edad:** La muestra presenta un amplio espectro de edades, que va desde la población más joven (18 años) hasta profesionales con amplia trayectoria (51 años o más). Esta distribución es valiosa porque permite capturar la percepción de

la polivalencia y la flexibilidad laboral desde la óptica de trabajadores en diferentes etapas de su vida laboral: desde aquellos que se incorporan al mercado hasta los que poseen una experiencia consolidada, enriqueciendo el análisis generacional del fenómeno.

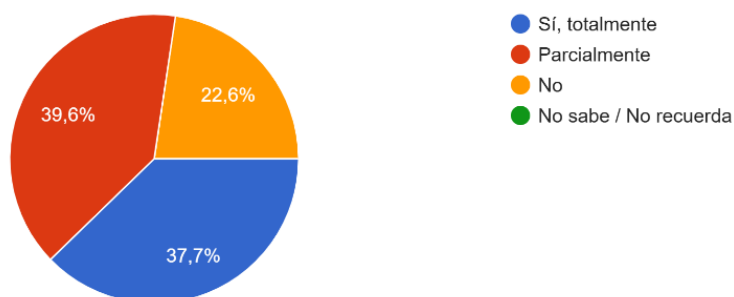
- **Sexo:** Se observa una composición con una ligera predominancia femenina (56.6%) frente a la participación masculina (43.4%). Esta representación balanceada, aunque con una mayoría de mujeres, es importante, ya que permite analizar cómo los desafíos de la flexibilidad y la conciliación laboral pueden impactar a ambos géneros, un aspecto relevante en las recomendaciones para la mejora de las condiciones laborales.
- **Años de Experiencia Laboral:** La muestra incluye participantes con una diversidad de años de experiencia laboral, desde menos de un año hasta más de 10 años. Este factor es crítico para la investigación, pues asegura la inclusión de perspectivas tanto de trabajadores con menor estabilidad y experiencia en el sistema (cuyas condiciones podrían ser más susceptibles a la polivalencia y flexibilidad impuesta) como de profesionales con una visión más madura y conocimiento profundo de sus derechos y las prácticas empresariales a largo plazo.
- **Sector de la Empresa:** La inclusión de encuestados provenientes de una amplia variedad de sectores (Comercio, Industria, Servicios, Salud, Bancario, Religioso, Gobierno, Telefonía y Educación) fortalece la aplicabilidad de los hallazgos. Dado que la polivalencia y la flexibilidad se implementan de manera heterogénea, contar con la perspectiva de sectores con distintas dinámicas (desde los altamente regulados como el bancario y el de salud, hasta los más dinámicos como servicios y comercio) permite asegurar que las Recomendaciones Prácticas que surjan de la tesis sean contextualizadas y realistas para el sector privado.

### **Figura 5:**

*Funciones adicionales*

1.3 ¿Considera que las funciones adicionales que realiza están incluidas dentro de su contrato laboral?

53 respuestas



Nota. El gráfico representa si las funciones adicionales que realizan los trabajadores del sector privado en período 2025 están incluidas en su contrato de trabajo.

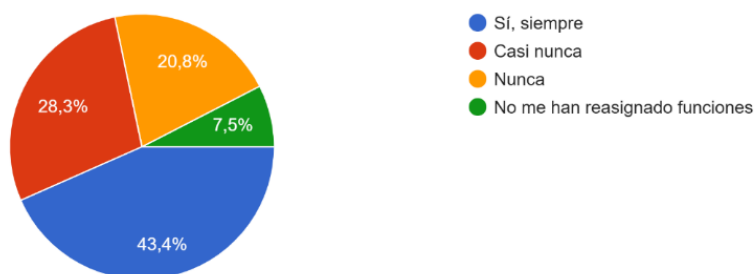
El análisis de esta pregunta es fundamental, ya que aborda el Principio de la Primacía de la Realidad y el límite contractual de la polivalencia. Si la mayoría de los encuestados se ubican en las respuestas "No" o "Parcialmente", se demuestra la existencia de un vacío formal en la relación de trabajo. Esto significa que las funciones se añaden por la vía del hecho, sin el debido respaldo contractual. Jurídicamente, este hallazgo prueba la tesis central sobre la desprotección, ya que las condiciones laborales son modificadas unilateralmente, justificando la urgencia de establecer mecanismos formales para regular la polivalencia e impedir que el contrato escrito se convierta en una mera formalidad que no refleja la realidad laboral. (Véase anexo 5)

### Figura 6:

#### *Justificación de nuevas funciones*

1.7 Cuando le han asignado nuevas funciones, ¿recibe una justificación por parte de la empresa?

53 respuestas



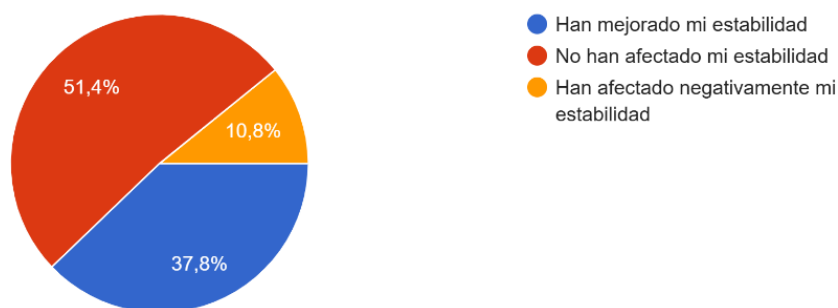
Nota. El gráfico representa si las funciones adicionales que realizan los trabajadores del sector privado en período 2025 están incluidas en su contrato de trabajo.

Este ítem evalúa el ejercicio del Ius Variandi, es decir, la potestad del empleador para modificar las condiciones de trabajo. La ley laboral exige que cualquier cambio sustancial de funciones esté debidamente justificado en necesidades organizativas o técnicas. Un alto porcentaje de respuestas que indiquen "Casi nunca" o "Nunca" evidencia que el empleador está ejerciendo su poder de dirección de forma unilateral y sin motivación, lo cual constituye un potencial abuso de derecho. Este hallazgo sustenta la necesidad de implementar protocolos prácticos (recomendaciones) que obliguen a la empresa a comunicar y justificar legalmente la reasignación de funciones, garantizando la transparencia y la estabilidad en el puesto de trabajo. (Véase anexo 6)

### Figura 7:

#### *Impacto en cambios de jornada*

(Si su respuesta anterior fue "No he tenido cambios de modalidad", por favor continuar a la pregunta #2.6) 2.3 ¿Cómo percibe los cambios en su...dad de trabajo respecto a su estabilidad laboral?  
37 respuestas



Nota. El gráfico representa como los trabajadores del sector privado en período 2025 perciben el cambio de jornadas o modalidad de trabajo.

Esta pregunta es clave para medir el costo emocional y profesional de la flexibilidad. La percepción sobre la estabilidad laboral es un indicador directo de la seguridad jurídica y psicológica del trabajador. Si una porción significativa de la muestra indica que los cambios "Han afectado negativamente mi estabilidad", esto proporciona evidencia empírica de que la flexibilidad impuesta o caótica genera inseguridad y temor. Este resultado valida la necesidad de que el marco jurídico intervenga para proteger el principio de estabilidad en el empleo frente a modalidades de

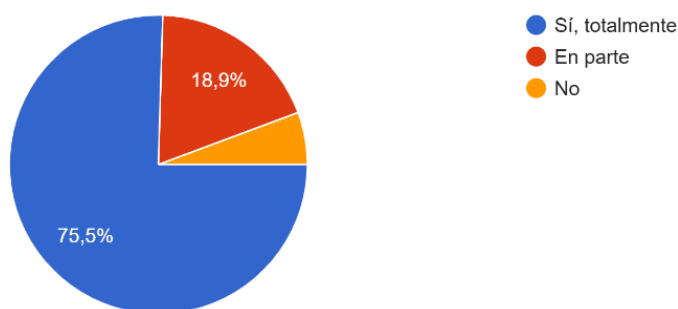
trabajo flexibles que, si bien buscan eficiencia, no deben sacrificar la tranquilidad y permanencia del trabajador. (Véase anexo 7)

### Figura 8:

#### *Condiciones flexibles*

2.6 ¿Cree que trabajar bajo condiciones flexibles le permite organizar mejor su tiempo y cumplir con sus responsabilidades laborales?

53 respuestas



Nota. El gráfico representa como condiciones basadas en la flexibilidad impactan en los trabajadores del sector privado en período 2025.

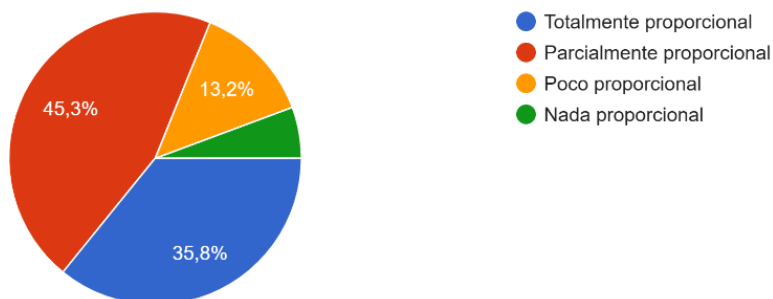
Este ítem evalúa la eficacia de la flexibilidad como herramienta de conciliación entre la vida laboral y personal. Un resultado donde predomine el "Sí, totalmente" sugiere que la flexibilidad, cuando se aplica correctamente, tiene el potencial de mejorar la calidad de vida y el bienestar del trabajador. Este hallazgo es fundamental para la sección de Recomendaciones Prácticas, ya que permite diferenciar la flexibilidad que debe ser regulada (para proteger) de aquella que debe ser promovida (por sus beneficios sociales), siempre y cuando se implementen los límites claros para evitar la invasión de la esfera personal. (Véase anexo 8)

### Figura 9:

#### *Proporcionalidad de salario*

### 3.1 ¿Considera que su salario es proporcional a la cantidad y complejidad de funciones que realiza en su trabajo?

53 respuestas



Nota. El gráfico representa como los trabajadores del sector privado en período 2025 perciben su desempeño en comparación con el salario.

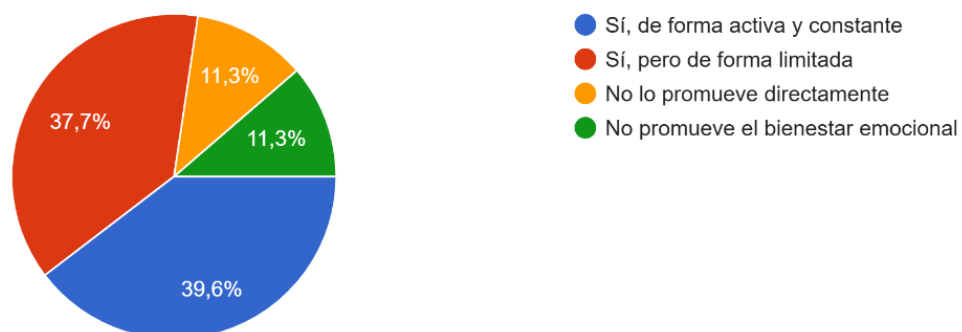
Esta pregunta establece la conexión directa entre el fenómeno de la polivalencia y la compensación económica percibida por el trabajador. Si los resultados se concentran en las categorías "Parcialmente proporcional," "Poco proporcional," o "Nada proporcional", se evidencia que la alta polivalencia funcional está siendo percibida como trabajo adicional sin la debida retribución. Este hallazgo proporciona la prueba social de la existencia de una polivalencia no remunerada, justificando la necesidad de mecanismos normativos y contractuales que obliguen a la empresa a valorar y compensar el aumento de responsabilidad y complejidad de las funciones, limitando así el riesgo de abuso económico. (Véase anexo 9)

### Figura 10:

#### *Calidad de bienestar emocional*

### 3.9 ¿Considera que su lugar de trabajo promueve el bienestar emocional de sus trabajadores?

53 respuestas



Nota. El gráfico representa como los trabajadores del sector privado en período 2025 perciben si su lugar de trabajo vela por el bienestar emocional.

La respuesta a este ítem mide la percepción sobre el Riesgo Psicosocial, un tema central en el Derecho del Trabajo contemporáneo (Convenio OIT 190). Una concentración de respuestas negativas "No lo promueve directamente" o "No promueve el bienestar emocional" es una fuerte indicación de que las presiones derivadas de la polivalencia no remunerada y la falta de límites en la flexibilidad están afectando la salud mental de los empleados. Este resultado final sustenta la urgencia de incluir recomendaciones prácticas y legales que precisen a las empresas a crear entornos laborales seguros y saludables, cumpliendo con su deber de prevención en materia de salud ocupacional integral. (Véase anexo 10)

- **Análisis de resultados de entrevistas a expertos:**

En este apartado, se toma en consideración las preguntas que fueron expuestas en este estudio, con anterioridad y además de esto, fue de suma importancia que las personas entrevista tengan basto conocimiento en el tema que se lleva a cabo. (Véase anexo 28 y 29)

Se agrega así, la información de las dos profesionales entrevistadas:

1. Rocío Carro Hernández, cedula de identidad: 1-0597-0866, Oficio: Abogada en Bufete Carro & Asociados.
2. Valeria González Chavarría, cedula de identidad: 1-1672-0885, Oficio: Abogada en Bufete Carro & Asociados.

Expuestas las calidades, de los profesional en la materia, se procede, a citar parte de las respuestas obtenidas de las preguntas que se les fueron planteadas, con el fin, de analizar su opinión sobre el tema que nos ocupa, para de esta forma, darle mayor fundamento al estudio. Se expone la primera pregunta planteada:

**Primera pregunta planteada:**

1. ¿Cuál es el límite legal que usted utiliza para definir el punto exacto donde la polivalencia funcional deja de ser legítima y se convierte en un abuso o sobrecarga para el trabajador?

Carro, expresa que el límite fundamental se basa en dos principios: el no desnaturalizar el contrato de trabajo (es decir, la función principal por la que fue contratada la persona no puede quedar relegada o alterada en un 50% de su tiempo) y la protección de la dignidad del trabajador (no asignar tareas ajenas a sus capacidades o que lo incomoden). El cambio de función debe tener siempre una justificación real y no ser un mero capricho del empleador.

González, manifiesta que el límite legal reside en la extralimitación del *ius variandi* (la potestad del empleador de variar unilateralmente las condiciones de trabajo). El empleador tiene prohibido cambiar totalmente la función. Sin embargo, en el caso del sobrecargo de funciones, este se permite siempre y cuando el empleador pague una penalidad que la jurisprudencia ha tarifado en el 50% más del salario del puesto de trabajo superior asumido. El abuso se configura cuando se excede el *ius variandi* o, en caso de sobrecarga, no se paga dicha penalidad económica.

Ante esta interrogante, ambas abogadas, desde ópticas diferentes pero convergentes, establecen que el límite legal de la polivalencia se define por la extralimitación del *ius variandi* y el perjuicio al trabajador. El abuso se configura cuando se desnaturaliza el objeto principal del contrato o cuando las funciones asignadas dejan de ser congruentes y compatibles con las aptitudes, cualidades y el nivel salarial del puesto original. Las expertas concuerdan en que el cambio no puede ser total o arbitrario. Crucialmente, la jurisprudencia permite el sobrecargo de funciones (asumir labores de un puesto superior) siempre y cuando este sea compensado económicamente con una penalidad que asciende al 50% más del salario del puesto superior que se está cubriendo. Este mecanismo de compensación confirma que la ley laboral costarricense no prohíbe el sobrecargo, sino que lo regula mediante una penalidad tarifada, siendo el no pago de esta la línea divisoria donde la polivalencia (sobrecarga) se convierte en un abuso ilegítimo.

### **Segunda pregunta planteada:**

2. Considerando la asignación de nuevas funciones, ¿cree que la capacitación previa es un requisito jurídico clave para que la polivalencia sea válida y se cumpla con la protección al trabajador?

Carro, indica que la capacitación no es un requisito jurídico clave para la polivalencia, siendo por naturaleza posterior a la contratación. Si bien es indispensable para la ejecución y muy útil como prueba en un juicio, no es viable establecerlo como requisito legal, pues las asignaciones

se dan por necesidades inminentes (como una renuncia o incapacidad) que exigen una solución inmediata sin tiempo para una capacitación formal. Como estrategia preventiva, se recomienda la rotación de trabajadores dentro de los equipos, ya que les permite adquirir conocimiento práctico y suplirse eficazmente.

Por su parte, González, comenta que la capacitación no es un requisito jurídico (no está en la ley ni en la jurisprudencia), sino que se asume por el “background” y el perfil del puesto de la persona. Sin embargo, si el trabajador asume nuevas funciones por una necesidad de la empresa (incapacidad, despido) y se equivoca o incumple por desconocimiento, el empleador no puede amonestarlo ni rebajarle el salario, ya que la responsabilidad recae en la empresa por no haber capacitado. De esta forma, la ausencia de capacitación protege al trabajador y la "tortilla se vuelca" contra el empleador.

Ante esta interrogante, existe un consenso absoluto en que la capacitación no es un requisito jurídico formal que determine la validez de la polivalencia. No obstante, las expertas coinciden en que es una herramienta de protección indispensable y que su omisión traslada la responsabilidad y el riesgo de error completamente al empleador. En la práctica, si el trabajador es asignado a nuevas funciones que no domina y comete fallas, el patrono queda inhibido de ejercer su potestad sancionadora (no puede aplicar sanciones ni rebajar salarios por las pérdidas). Esto convierte a la capacitación en una condición práctica ineludible para que el empleador pueda exigir el correcto cumplimiento de las tareas. Como mecanismo de prevención, se identifica la rotación de puestos dentro de los equipos como una estrategia ideal para que el personal adquiera el conocimiento necesario para suplir las necesidades inminentes de la empresa.

### **Tercera pregunta planteada:**

3. En su experiencia, ¿cuáles son los vacíos normativos o los problemas legales que más frecuentemente causan conflictos laborales en el teletrabajo y la flexibilidad horaria?

Carro, responde que, en cuanto al teletrabajo, la ley funciona porque se regula en el contrato; los problemas son puramente prácticos, no legales. El conflicto más grave es que los trabajadores se mudan fuera del país sin avisar, lo que compromete los activos de la empresa. En la flexibilidad horaria (como el proyecto 4x3), la jornada de 4x3 es indispensable para la industria (operaciones 24/7) y su no aprobación está costando miles de empleos (ejemplo Intel). La flexibilidad, en general, es necesaria, pero debe cuidarse la salud del trabajador.

González, comenta que no identifica vacíos normativos graves, señalando que la Ley de Teletrabajo está bien elaborada y el único vacío que existía era el teletrabajo en el extranjero el cual ya fue suplido con la reforma y una póliza del INS. El principal problema legal no es un vacío, sino un conflicto casuístico: la dificultad probatoria para determinar si un incidente es un accidente de trabajo cuando ocurre en el domicilio, lo cual lleva a litigiosidad.

Ante esta interrogante, el análisis de esta pregunta revela que ambas expertas coinciden en que la Ley de Teletrabajo no presenta vacíos normativos fundamentales y que los conflictos se concentran en problemas de índole práctica y probatoria. El principal problema legal es de naturaleza casuística, centrado en la dificultad para determinar si un accidente ocurrido en el domicilio es un riesgo de trabajo. Esta falta de control del espacio genera inseguridad jurídica y alta litigiosidad. En el plano práctico, los conflictos giran en torno al control de la ubicación del empleado (mudanzas al extranjero sin aviso) y la resistencia al retorno a la presencialidad. Finalmente, se señala que la flexibilidad de jornadas (como el 4x3) es indispensable para la competitividad industrial, y su implementación debe ser vista como una necesidad económica, siempre y cuando se proteja la salud del trabajador.

#### **Cuarta pregunta planteada:**

4. Respecto a las deficiencias legales para aplicar justamente la polivalencia y la flexibilidad, ¿cree que la solución más efectiva es una reforma legal específica o fortalecer la negociación colectiva como mecanismo de solución?

Carro, indica que no recomienda la negociación colectiva en Costa Rica para el sector privado, pues considera que los sindicatos suelen negociar con base en beneficios personales. Tampoco ve tan grave la situación como para requerir una reforma legal específica. Considera que la forma en que se ha trabajado el *ius variandi* es buena, ya que los jueces han resuelto cada caso concreto mediante la jurisprudencia, por lo que es mejor que cada empresa tome medidas internas.

González, menciona que ve muy complicado el tema de la negociación colectiva en el sector privado debido a la casi nula presencia de sindicatos. Tampoco cree que se necesite una reforma legal, pues la materia ya ha sido regulada por la ley y la jurisprudencia durante mucho tiempo. La jurisprudencia ya ofrece soluciones al trabajador, como el derecho a renunciar con responsabilidad patronal si el empleador viola el contrato al modificar unilateralmente las

funciones (extralimitación del *ius variandi*), permitiendo al trabajador pelear su cesantía y preaviso en la Corte.

Ante esta interrogante, existe un consenso total y contundente entre ambas expertas en que la solución a las deficiencias y conflictos de la polivalencia no reside en una reforma legal específica ni en fortalecer la negociación colectiva en el sector privado. Ambas desestiman la negociación colectiva debido a la baja o nula presencia sindical en la empresa privada y, en el caso de Carro, por la percepción de que la negociación podría orientarse a beneficios personales. Respecto a la reforma legal, las expertas consideran que no es necesaria, ya que la ley laboral se ha mantenido vigente gracias a que los jueces han resuelto los conflictos de forma casuística y han desarrollado jurisprudencia sólida sobre el *ius variandi*. Esta jurisprudencia ya provee soluciones concretas, como la obligación de pagar el 50% por sobrecarga y el derecho del trabajador a renunciar con responsabilidad patronal si el empleador viola el contrato al excederse en su potestad directiva. Por lo tanto, la solución más efectiva se encuentra en la aplicación rigurosa de los criterios jurisprudenciales existentes y en la autorregulación empresarial mediante políticas internas y contratos claros.

#### **Quinta pregunta planteada:**

5. ¿Qué elementos concretos son indispensables para garantizar un ambiente de trabajo saludable en la actualidad, especialmente en lo que se refiere al bienestar emocional o la salud psicosocial de los empleados?

Para Carro, los elementos indispensables se resumen en tres puntos: carga de trabajo bien distribuida y no excesiva, con apoyo de ingenieros industriales, un ambiente de respeto donde se respeten los derechos humanos y del trabajador y buenas relaciones entre la jefatura y los empleados. Adicionalmente, es vital permitir la flexibilidad de horarios y jornadas, siempre y cuando se cuide la salud del trabajador, evitando excesos incluso en el caso de que el trabajador solicite turnos nocturnos más lucrativos.

Para González, los elementos clave se basan en la reciprocidad y el interés de la jefatura. Las empresas grandes deben tener un departamento de salud ocupacional, pero en las pequeñas los elementos esenciales son: el interés genuino de las jefaturas, horarios definidos y respetados y cargas de trabajo bien distribuidas (evitar sobrecarga). Se enfatiza que es más importante el trato

de cada día que los beneficios o días de vacaciones aislados, y considera que el teletrabajo contribuye a la calidad de vida.

Ante esta interrogante, los elementos concretos para garantizar un ambiente de trabajo saludable giran en torno al respeto al tiempo y a la dignidad del trabajador, trascendiendo la mera entrega de beneficios económicos. El consenso entre las expertas se centra en la necesidad de gestionar adecuadamente la carga laboral, asegurando que esta se encuentre bien distribuida y no sea excesiva, ya que la sobrecarga constante es identificada como un factor psicosocial de alto riesgo. Esto debe complementarse con la exigencia de ambientes respetuosos y buenas relaciones interpersonales, las cuales deben ser promovidas activamente por la jefatura mediante un interés genuino en el bienestar del equipo. Asimismo, se reconoce que la flexibilidad horaria y el teletrabajo mejoran significativamente la calidad de vida y la salud emocional, siempre y cuando se establezcan límites claros y respetados que protejan la salud física del trabajador (como los períodos de descanso) y su derecho a la desconexión. La solución más efectiva se encuentra en el balance entre la productividad y la salud psicosocial, entendiendo que el trato diario y la atención real de la gerencia a las necesidades de los empleados son más cruciales que las políticas formales aisladas.

**Sexta pregunta planteada:**

6. ¿Cuáles son las recomendaciones o los pasos más urgentes que usted le daría a las empresas para que sean flexibles y, al mismo tiempo, mejoren de forma real las condiciones laborales de sus trabajadores en el periodo 2020-2025?

La abogada Carro, recomienda principalmente en invertir constantemente en buenas relaciones en todo nivel, haciendo acercamientos con Recursos Humanos para poner atención a las incomodidades de los trabajadores. Como pasos prácticos, se recomienda implementar la rotación de trabajadores dentro de los equipos para que puedan suplirse entre sí, lo cual considera una flexibilidad práctica.

La abogada González, responde que la recomendación más urgente es formalizar todo por escrito ("Papelito habla"), exigiendo que las empresas tengan y firmen contratos de trabajo y políticas claras. En flexibilidad, esto implica delimitar por escrito la política de teletrabajo (horarios, días, modalidad) y cualquier beneficio adicional (como más días de vacaciones). La

recomendación final es respetar y cumplir lo escrito en la realidad, ya que las promesas plasmadas en papel no sirven de nada si no se aplican efectivamente.

Ante esta interrogante, los pasos más urgentes para que las empresas gestionen la flexibilidad y mejoren las condiciones laborales se concentran en la formalización rigurosa y la inversión relacional proactiva. La formalización es indispensable, como indica González, al exigir que las empresas tengan contratos de trabajo claros y políticas de teletrabajo bien definidas que especifiquen horarios, modalidades y cualquier beneficio adicional, bajo la premisa de que "el papel aguanta todo" si no se cumple. Carro complementa esto al señalar que la formalización debe ir acompañada de una gestión proactiva y buenas relaciones, instando a Recursos Humanos a mantener acercamientos constantes para atender las incomodidades del personal y fomentar un buen ambiente de trabajo. Como mecanismos prácticos de flexibilidad, se recomienda implementar la rotación de puestos dentro de los equipos para que los empleados adquieran conocimiento transversal y puedan suplirse en caso de necesidad. Finalmente, la protección de los intereses patronales en el teletrabajo requiere que se precise la obligación de comunicar los cambios de domicilio del trabajador para resguardar los activos de la empresa. La mejoría real de las condiciones laborales reside en la aplicación efectiva y respetuosa de las condiciones acordadas y no solo en su redacción.

## Capítulo V: Conclusiones

Las conclusiones que se presentan a continuación surgen del análisis sistemático y contrastado realizado en los capítulos previos, y tienen como finalidad valorar el cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos de la investigación. Se trata de afirmaciones construidas a partir de la evidencia normativa, jurisprudencial, de campo (encuesta) y testimonial (entrevistas) recopilada, y permiten identificar con claridad las implicaciones jurídicas, los riesgos operativos y las propuestas prácticas del proceso de implementación de esquemas de polivalencia y flexibilidad laboral en el sector privado durante el período 2020-2025.

I. La hipótesis, enfocada en generar conocimientos con orientación práctica para mejorar las condiciones laborales, se concluye como cumplida. El estudio confirmó que la ley es funcional y robusta; sin embargo, la necesidad de propuestas prácticas radica en la autorregulación empresarial y el fortalecimiento del cumplimiento jurisprudencial. La incidencia directa en la mejora de condiciones, por ende, se canaliza a través de la formalización contractual y la gestión psicosocial.

II. El abuso de la polivalencia se define por un criterio económico-legal y de afectación a la dignidad. El sobrecargo de funciones es legal siempre que se pague la penalidad económica obligatoria fijada jurisprudencialmente (el 50% más del salario superior). Esto demuestra que la ley costarricense fija el costo del sobrecargo como mecanismo de protección para evitar el enriquecimiento indebido.

III. La ausencia de capacitación formal representa un riesgo operativo crítico. Aunque no es un requisito legal de validez, su omisión revierte la carga probatoria, inhibiendo al empleador de aplicar sanciones por errores funcionales. Esto exige a las empresas la inversión proactiva en el conocimiento del personal, siendo la rotación de puestos la estrategia más efectiva para adquirir la flexibilidad y el “backup operativo necesarios.

IV. En materia de flexibilidad, los conflictos son casuísticos y probatorios, no normativos. El mayor problema legal es la dificultad para calificar un accidente de trabajo en el domicilio del empleado, debido a la pérdida de control espacial por parte del empleador. Adicionalmente, la rigidez en la aprobación de jornadas (como el proyecto 4x3) es un obstáculo a la competitividad industrial y a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores.

V. La acción más urgente y práctica es la formalización rigurosa y escrita de las condiciones. Esto implica establecer políticas claras sobre: 1) La obligación de notificar el cambio de domicilio para la protección de los activos. 2) El detalle de los límites del *ius variandi* en el puesto. 3) La implementación efectiva y respetada de horarios definidos, ya que la inconsistencia entre lo escrito y la realidad socava la confianza.

VI. La mejora real de las condiciones laborales y la prevención de conflictos futuros radican en la gestión activa del bienestar emocional y psicosocial. Esto exige a las jefaturas: interés genuino en el personal, distribución justa de la carga laboral para evitar el burnout, y el respeto irrestricto a los horarios de descanso definidos, siendo el trato diario y el respeto al tiempo los factores que más valoran los trabajadores.

VII. La vía judicial ha sido más efectiva que la vía legislativa para resolver los conflictos de polivalencia y flexibilidad. Los jueces han creado soluciones tangibles (pago del 50%, renuncia con responsabilidad patronal por exceso del *ius variandi*), haciendo innecesaria una reforma legal específica que solo duplicaría el contenido normativo.

VIII. La negociación colectiva es un mecanismo ineficaz para mejorar las condiciones laborales en el sector privado, debido a la casi nula presencia sindical en este ámbito. Las soluciones deben, por ende, enfocarse en el derecho individual y la autorregulación empresarial como el único camino viable para generar acuerdos ad-hoc que beneficien al trabajador.

IX. Contrario a la percepción inicial, los resultados de la encuesta indican que la implementación de esquemas flexibles (teletrabajo y cambios de jornada) no ha afectado la estabilidad laboral percibida por los trabajadores. De hecho, la flexibilidad es vista como un factor que ha mejorado notablemente el rendimiento laboral, siempre que se respeten los límites de la jornada.

X. Tras el período 2020-2025, el conflicto práctico más recurrente para la gestión empresarial es la resistencia activa de los trabajadores a revertir la modalidad de teletrabajo a la presencialidad, a pesar de que el empleador tiene la potestad legal para tomar esta decisión. Este hecho subraya la necesidad de gestionar el teletrabajo como un beneficio revocable y condicionado, siempre pactado por escrito.

## Capítulo VI: Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación derivan directamente de las conclusiones expuestas en el apartado anterior y tienen como propósito proponer soluciones concretas a las problemáticas identificadas. Están construidas a partir de la evidencia normativa, jurisprudencial, de campo (encuesta) y testimonial (entrevistas) recopilada, y permiten proponer soluciones concretas para fortalecer la seguridad jurídica, mejorar la gestión institucional y garantizar un modelo de aplicación de la polivalencia y la flexibilidad laboral coherente con los principios de protección y respeto a la dignidad del trabajador en el sector privado durante el período 2020-2025.

I. El análisis jurídico y testimonial confirmó que la polivalencia no es un vacío, sino un problema de gestión y de costo. La principal fuente de riesgo proviene de la falta de formalización contractual de los límites funcionales y la omisión en el pago del sobrecargo (el 50%), criterio que solo existe por criterio de los jueces.

En materia de polivalencia y control del *ius variandi*, la seguridad jurídica inicia en el contrato: Se recomienda fortalecer la seguridad jurídica en la aplicación de la polivalencia laboral, mediante la formalización de los límites del *ius variandi* en los contratos individuales de trabajo.

Así como:

- Incorporar, en todo contrato de trabajo del sector privado, una cláusula obligatoria de polivalencia que establezca los parámetros, duración y compensación económica por tareas adicionales.
- Implementar un procedimiento interno de registro y compensación, supervisado por el departamento de recursos humanos, que documente cada asignación temporal de funciones.

**Ejemplo de cláusula contractual propuesta:** El trabajador podrá ser asignado temporalmente a tareas adicionales congruentes con su función principal y sus aptitudes, siempre que la asignación no implique desnaturalizar su puesto ni exceda un periodo máximo de tres meses consecutivos.

En caso de desempeñar funciones de mayor rango o complejidad, la empresa reconocerá una compensación equivalente al 50% del salario correspondiente al nuevo puesto, además del pago ordinario establecido.

**Propuesta de variación normativa:** Se sugiere incorporar un nuevo inciso al artículo 18 del Código de Trabajo, con la siguiente redacción:

“Toda modificación temporal de las funciones del trabajador deberá constar por escrito, indicando su duración, el motivo, las condiciones de ejecución y la compensación respectiva, sin que ello afecte la naturaleza del contrato de trabajo”.

Esta medida dotará al empleador y al trabajador de una base contractual sólida, reducirá la discrecionalidad en el uso del *ius variandi* y reforzará la protección de la dignidad y estabilidad laboral.

**II.** La Ley de Teletrabajo es adecuada, pero el problema es casuístico. La pérdida de control espacial genera el riesgo probatorio más alto (accidente de trabajo) y la falta de notificación de domicilio pone en riesgo los activos de la empresa.

Respecto al teletrabajo y la gestión de riesgos, la acción más urgente es reforzar el contrato y la política de teletrabajo para que sean documentos vinculantes, claros y congruentes con la Ley. Se recomienda reforzar la seguridad jurídica del teletrabajo mediante la formalización de políticas empresariales y cláusulas contractuales vinculantes que regulen las condiciones de ejecución, los mecanismos de supervisión y la protección de activos.

Esta acción debe ser desarrollada por las empresas del sector privado, con la supervisión del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, conforme a los lineamientos del Reglamento de Teletrabajo (Decreto Ejecutivo N°42083-MTSS-MIDEPLAN).

Así como:

- Incorporar un anexo obligatorio de teletrabajo en el contrato laboral que defina el horario, la jornada, los medios tecnológicos y las responsabilidades de ambas partes.

- Establecer mecanismos de registro digital diario (“checklist” o sistema automatizado) que documenten el inicio y finalización de la jornada laboral, así como las pausas activas.
- Regular el derecho a la desconexión digital y los procedimientos de comunicación de emergencia.
- Protocolizar la notificación de cambio de domicilio, nacional o internacional, como deber contractual del trabajador.

**Ejemplo de redacción contractual sugerida:** “El trabajador deberá notificar por escrito cualquier cambio de domicilio (nacional o internacional) dentro de un plazo de cinco días hábiles, garantizando la correcta prestación de los servicios.

El horario de teletrabajo será de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., respetando un periodo de desconexión digital mínimo de doce horas continuas.

El empleador proporcionará los equipos necesarios para la labor y el trabajador se compromete a su uso responsable y exclusivo para fines laborales.”

**Propuesta de variación normativa:** Modificar el artículo 3 del Reglamento de Teletrabajo (Decreto N°42083-MTSS-MIDEPLAN), incorporando un inciso que disponga:

“Las empresas deberán implementar un sistema digital de registro de jornada laboral para las personas trabajadoras bajo la modalidad de teletrabajo, a efectos de generar evidencia documental que respalde el cumplimiento de la jornada y facilite la determinación de riesgos laborales en el domicilio”.

Esta reforma fortalecerá la trazabilidad de la relación laboral, mejorará la gestión de riesgos y garantizará un equilibrio entre la flexibilidad empresarial y la protección del trabajador.

**III.** La investigación confirmó que la reforma legal no es necesaria, pero que la inseguridad jurídica persiste en dos puntos críticos: la compensación del sobrecargo (solo por el criterio de los jueces) y la dificultad probatoria del accidente en teletrabajo. Se requiere consolidar estos criterios para darles rango de ley o reglamento.

Se recomienda promover la mejora real de las condiciones laborales mediante una inversión activa en el bienestar emocional de los trabajadores y el fortalecimiento de las

competencias de liderazgo, con el fin de garantizar coherencia entre las condiciones pactadas en el contrato y la práctica diaria en el entorno laboral. La implementación de esta recomendación debe estar a cargo de las empresas del sector privado, bajo la supervisión y acompañamiento del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Consejo Nacional de Salud Ocupacional (CONASO), como órganos encargados de la prevención de riesgos psicosociales y la promoción de entornos laborales saludables.

Así como:

- Incorporar en las políticas internas de la empresa un Programa de Bienestar Laboral y Liderazgo Saludable, que contemple acciones concretas de prevención del Burnout, fortalecimiento de las relaciones interpersonales y promoción del equilibrio entre vida personal y laboral.
- Establecer un mecanismo de auditoría interna o comité mixto (compuesto por representantes de Recursos Humanos, jefaturas y colaboradores) que supervise el cumplimiento de los horarios, tiempos de descanso y carga de trabajo.
- Implementar métricas de gestión del desempeño y distribución de tareas, asegurando que la carga laboral sea equitativa y compatible con las capacidades reales del personal.
- Incorporar espacios regulares de diálogo entre las jefaturas y el personal, a través de reuniones mensuales o sesiones de bienestar, para identificar signos tempranos de sobrecarga emocional y adoptar medidas correctivas.

**Ejemplo de práctica organizacional sugerida:** Cada unidad administrativa deberá llevar un registro trimestral de distribución de tareas y horas efectivas trabajadas, verificando que ningún colaborador exceda el 110% de la carga promedio de su puesto. Recursos Humanos deberá emitir un informe semestral al Comité de Bienestar Laboral sobre los resultados de dichas métricas y las medidas adoptadas para corregir desequilibrios.

**Propuesta de variación normativa:** Se sugiere adicionar un inciso al artículo 282 del Código de Trabajo (relativo a las obligaciones del patrono en materia de salud ocupacional), con la siguiente redacción:

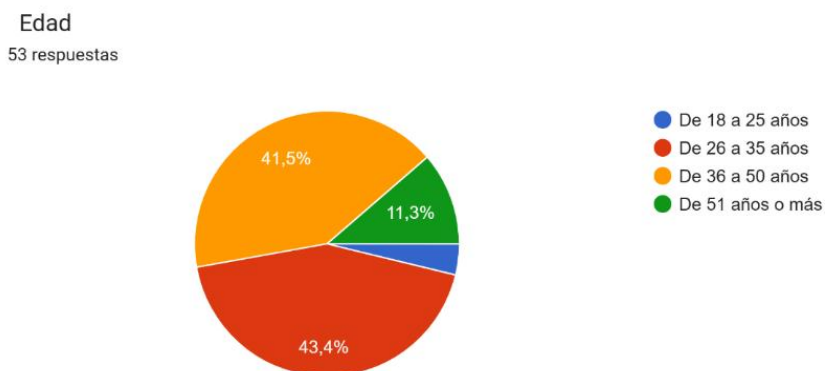
“El empleador deberá adoptar políticas internas orientadas a la gestión del bienestar emocional y la prevención de riesgos psicosociales derivados de la sobrecarga laboral, garantizando el respeto efectivo de los horarios y tiempos de descanso pactados en el contrato.”

Esta disposición contribuiría a institucionalizar el bienestar como un deber patronal, reforzando el vínculo entre la salud mental del trabajador, la productividad sostenible y la confianza organizacional. Asimismo, consolidaría el liderazgo responsable como un componente esencial del derecho laboral moderno.

## Anexos

### Anexo 1

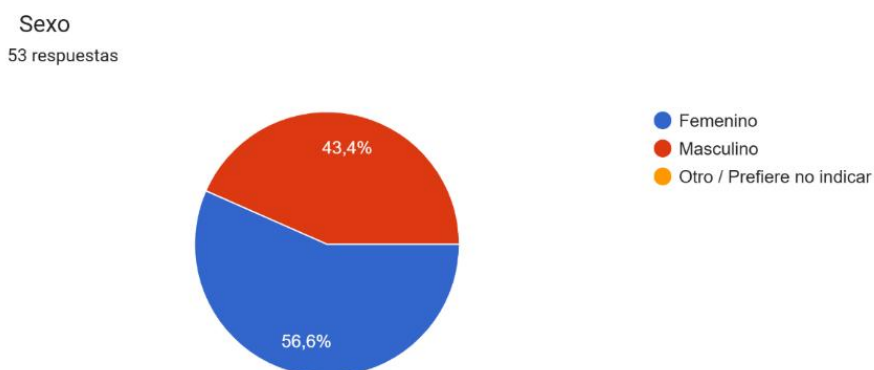
*Figura 1: Rango de edad*



Nota. El gráfico representa el rango de edad en el que se encuentran los trabajadores del sector privado en período 2025.

### Anexo 2

*Figura 2: Sexo*

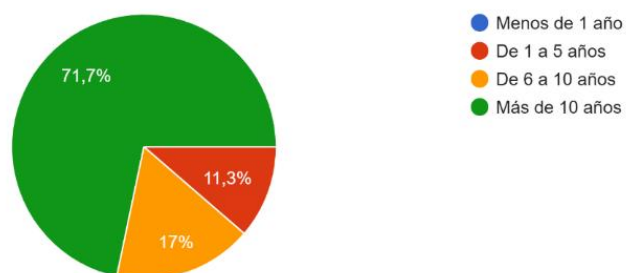


Nota. El gráfico representa el sexo en el que se encuentran los trabajadores del sector privado en período 2025.

### Anexo 3

*Figura 3: Años de experiencia laboral*

Años de experiencia laboral  
53 respuestas

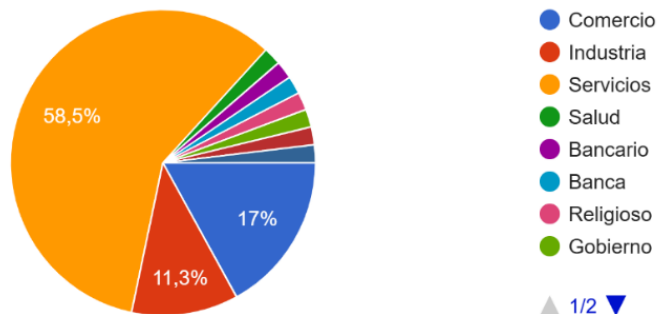


Nota. El gráfico representa los años de experiencia laboral en el que se encuentran los trabajadores del sector privado en período 2025.

#### Anexo 4

*Figura-4:-Sector-de-la-empresa*

Sector de la empresa  
53 respuestas



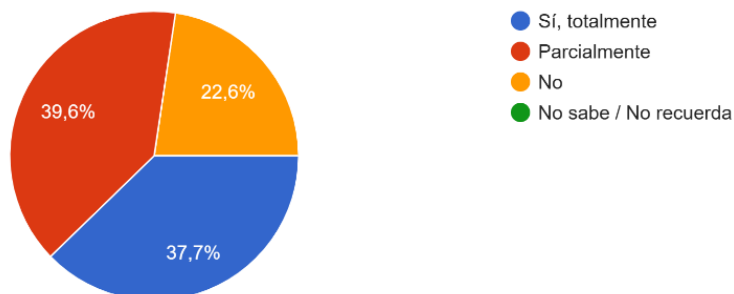
Nota. El gráfico representa el sector de la empresa en el que se encuentran los trabajadores del sector privado en período 2025.

#### Anexo 5

*Figura 5: Funciones adicionales*

1.3 ¿Considera que las funciones adicionales que realiza están incluidas dentro de su contrato laboral?

53 respuestas



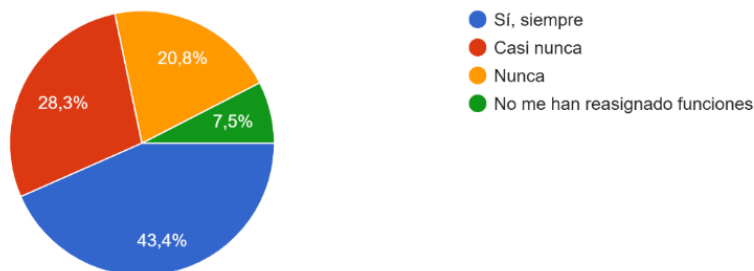
Nota. El gráfico representa si las funciones adicionales que realizan los trabajadores del sector privado en período 2025 están incluidas en su contrato de trabajo. (Véase anexo 5)

## Anexo 6

*Figura 6: Funciones adicionales*

1.7 Cuando le han asignado nuevas funciones, ¿recibe una justificación por parte de la empresa?

53 respuestas



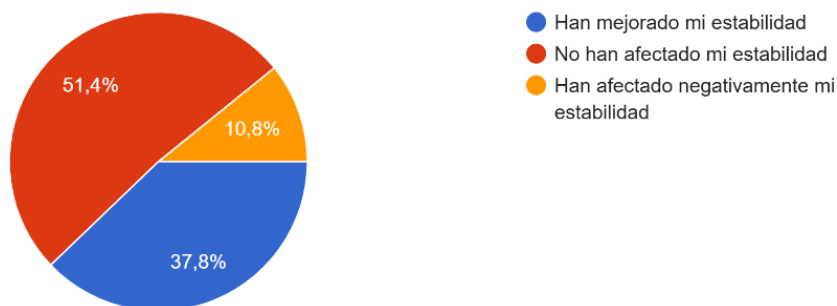
Nota. El gráfico representa si las funciones adicionales que realizan los trabajadores del sector privado en período 2025 están incluidas en su contrato de trabajo.

## Anexo 7

*Figura 7: Impacto en cambios de jornada*

(Si su respuesta anterior fue "No he tenido cambios de modalidad", por favor continuar a la pregunta #2.6) 2.3 ¿Cómo percibe los cambios en su...dad de trabajo respecto a su estabilidad laboral?

37 respuestas



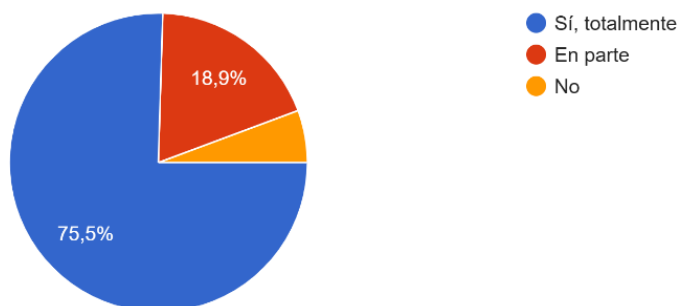
Nota. El gráfico representa como los trabajadores del sector privado en período 2025 perciben el cambio de jornadas o modalidad de trabajo.

## Anexo 8

*Figura 8: Condiciones flexibles*

2.6 ¿Cree que trabajar bajo condiciones flexibles le permite organizar mejor su tiempo y cumplir con sus responsabilidades laborales?

53 respuestas



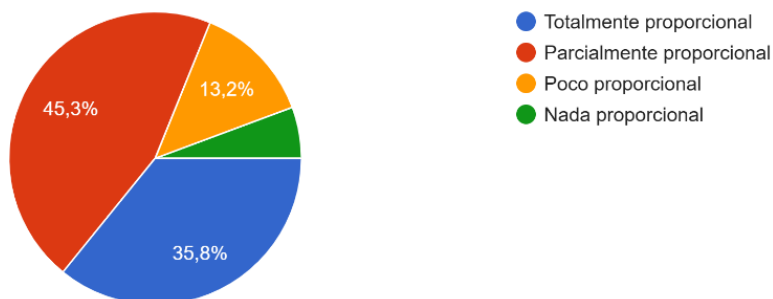
Nota. El gráfico representa como condiciones basadas en la flexibilidad impactan en los trabajadores del sector privado en período 2025.

## Anexo 9

*Figura 9: Proporcionalidad de salario*

3.1 ¿Considera que su salario es proporcional a la cantidad y complejidad de funciones que realiza en su trabajo?

53 respuestas



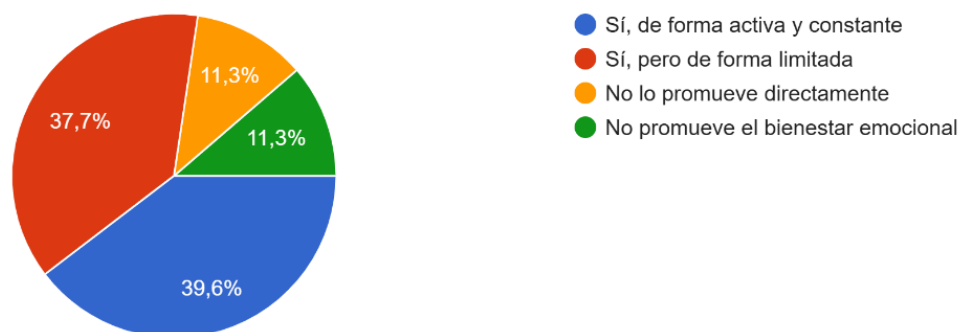
Nota. El gráfico representa como los trabajadores del sector privado en período 2025 perciben su desempeño en comparación con el salario.

## Anexo 10

*Figura 10: Calidad de bienestar emocional*

3.9 ¿Considera que su lugar de trabajo promueve el bienestar emocional de sus trabajadores?

53 respuestas



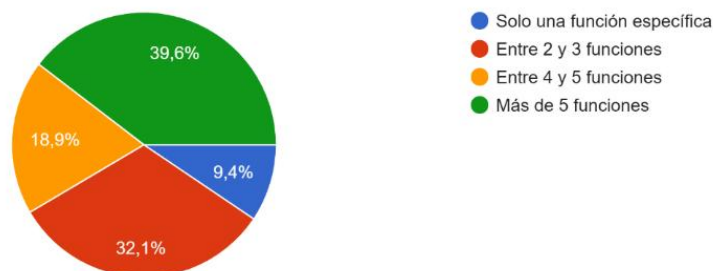
Nota. El gráfico representa como los trabajadores del sector privado en período 2025 perciben si su lugar de trabajo vela por el bienestar emocional.

## Anexo 11

*Figura 11: Funciones del puesto de trabajo*

### 1.1 ¿Cuántas funciones distintas realiza actualmente en su puesto de trabajo?

53 respuestas



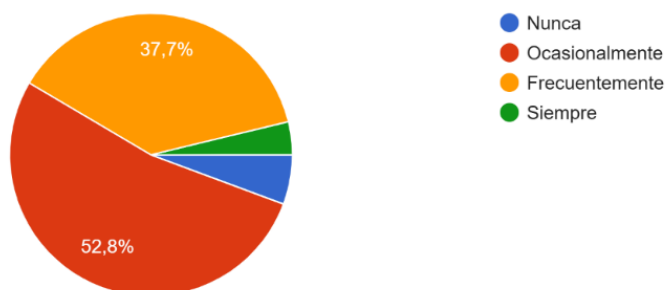
Nota. El gráfico representa la cantidad de funciones que realizan los trabajadores del sector privado en período 2025.

## Anexo 12

*Figura 12: Nuevas funciones*

### 1.2 ¿Con qué frecuencia le asignan nuevas tareas diferentes para las que originalmente le fueron contratadas?

53 respuestas



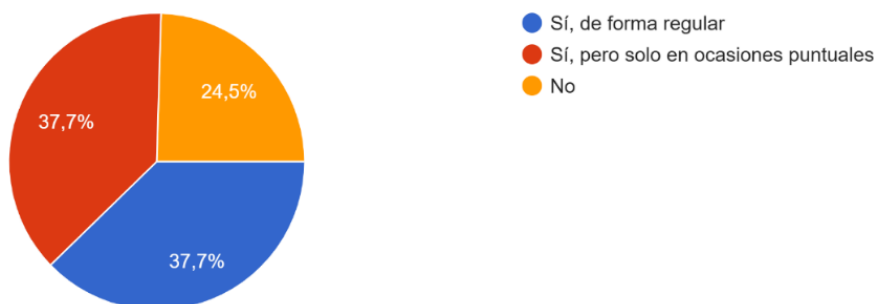
Nota. El gráfico representa la cantidad de funciones nuevas adicionales a las contratadas que realizan los trabajadores del sector privado en período 2025.

## Anexo 13

*Figura 13: Capacitación de Nuevas funciones*

#### 1.4 ¿La empresa en la que labora actualmente le ha brindado capacitación para asumir nuevas funciones o tareas?

53 respuestas



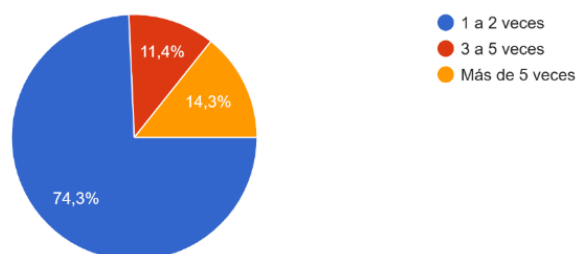
Nota. El gráfico representa si los trabajadores del sector privado en período 2025 reciben capacitaciones de las nuevas funciones asignadas.

#### Anexo 14

*Figura 14: Capacitación de Nuevas funciones*

(Si su respuesta anterior fue "No", por favor continuar a la pregunta #1.7) 1.5 ¿Con qué frecuencia ha participado en procesos de formación o actual...anizados por su empresa en los últimos 12 meses?

35 respuestas



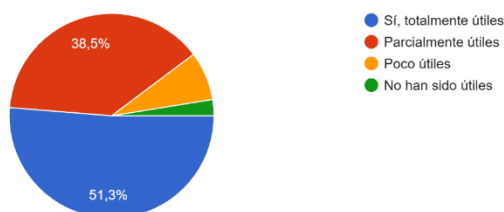
Nota. El gráfico representa la frecuencia de capacitaciones de formación o actualización de los trabajadores del sector privado en período 2025.

#### Anexo 15

*Figura 15: Utilidad de capacitaciones*

1.6 ¿Considera que las capacitaciones recibidas han sido útiles para desempeñar tareas adicionales o distintas a su puesto original?

39 respuestas



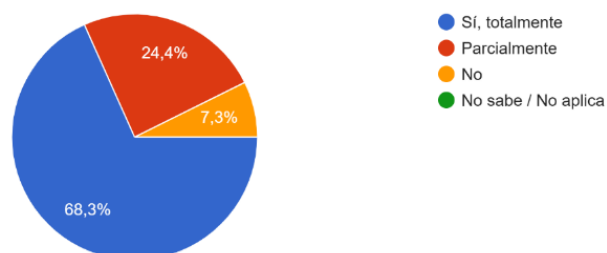
Nota. El gráfico representa si las capacitaciones han sido útiles a los trabajadores del sector privado en período 2025.

## Anexo 16

*Figura 16: Necesidades internas*

(Si su respuesta anterior fue "No me han reasignado funciones", por favor continuar a la siguiente sección) 1.8 ¿Considera que los cambios en sus f...sidades internas de reorganización en la empresa?

41 respuestas



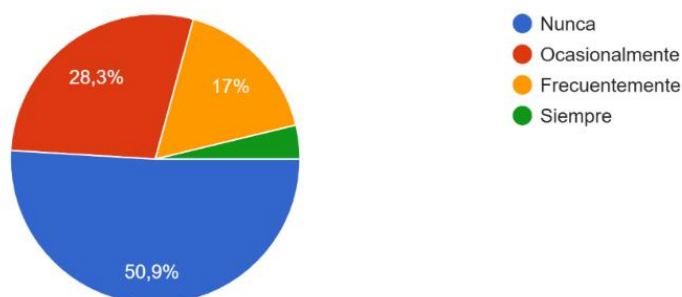
Nota. El gráfico representa si la asignación de funciones se relaciona con necesidades interna de la empresa en los trabajadores del sector privado en período 2025.

## Anexo 17

*Figura 17: Modificación de horarios*

2.1 ¿Con qué frecuencia su empresa les ha modificado el horario o la jornada laboral debido a necesidades organizativas?

53 respuestas



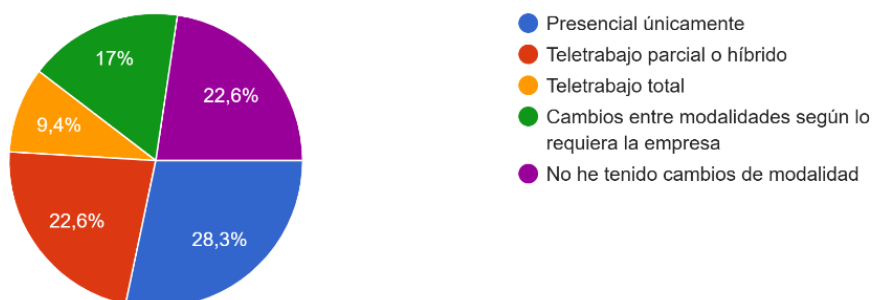
Nota. El gráfico representa la frecuencia en la que a los trabajadores del sector privado en período 2025 le modifican sus funciones.

## Anexo 18

*Figura 18: Modalidad de trabajo*

2.2 ¿Qué modalidad de trabajo ha tenido que adoptar por decisión de la empresa en algún momento?

53 respuestas



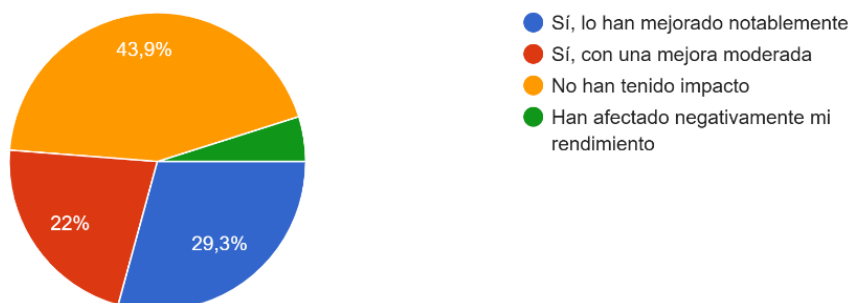
Nota. El gráfico representa la modalidad de trabajo de los trabajadores del sector privado en período 2025.

## Anexo 19

*Figura 19: Rendimiento ante flexibilidad*

2.4 ¿Considera que los esquemas de trabajo flexible (como cambios de horario, jornada o modalidad) han mejorado su rendimiento laboral?

41 respuestas



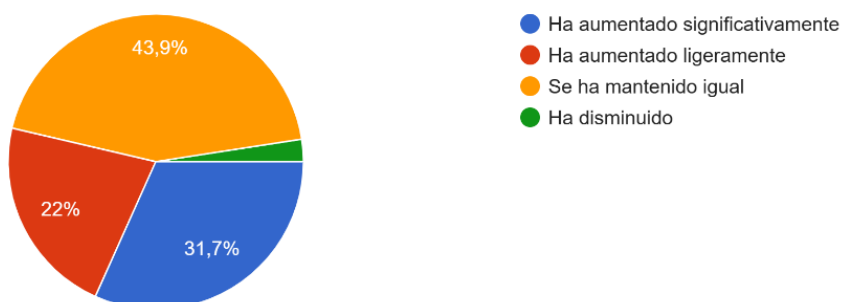
Nota. El gráfico representa la mejora en el rendimiento de los trabajadores del sector privado en período 2025 antes un esquema de flexibilidad laboral.

## Anexo 20

*Figura 20: Percepción ante flexibilidad*

2.5 Desde que se implementaron esquemas de flexibilidad laboral, ¿Cómo ha percibido su nivel de productividad?

41 respuestas



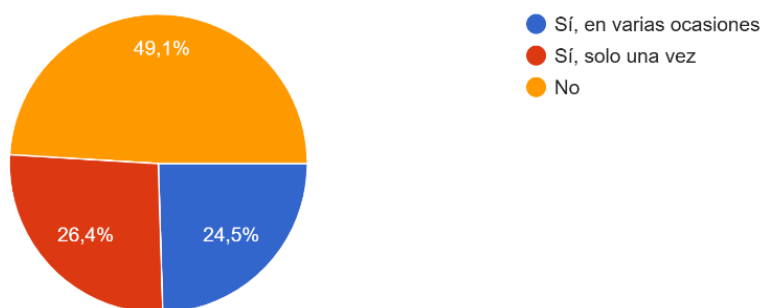
Nota. El gráfico representa como los trabajadores del sector privado en período 2025 perciben su productividad ante un esquema de flexibilidad laboral.

## Anexo 21

*Figura 21: Ajuste de salario*

### 3.2 ¿Su salario ha sido ajustado alguna vez en función del aumento de funciones o responsabilidades?

53 respuestas



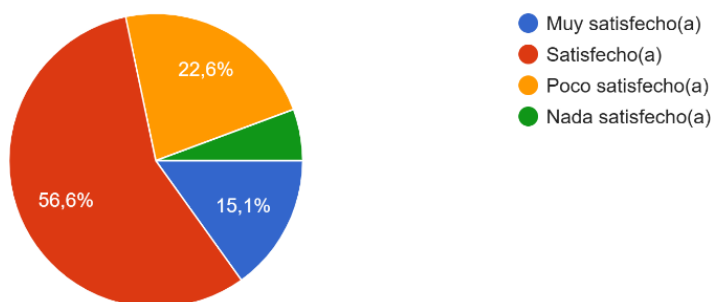
Nota. El gráfico representa si ante un cambio de funciones los trabajadores del sector privado en período 2025 perciben un aumento en su salario.

## Anexo 22

*Figura 22: Satisfacción salarial*

### 3.3 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el salario que recibe actualmente por las funciones que desempeña?

53 respuestas

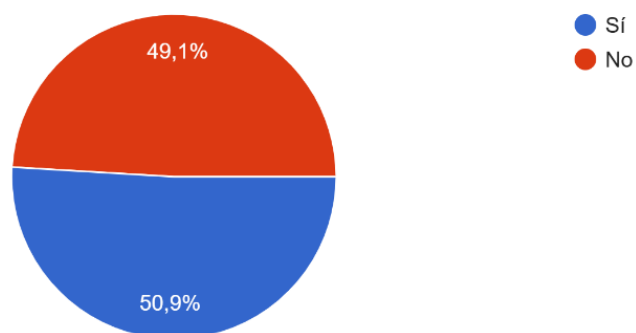


Nota. El gráfico representa el grado de satisfacción de los trabajadores del sector privado en período 2025 de su salario ante las funciones que realiza.

## Anexo 23

*Figura 23: Beneficios adicionales*

3.4 ¿La empresa en la que trabaja actualmente le brinda algún tipo de beneficio adicional al salario?  
53 respuestas



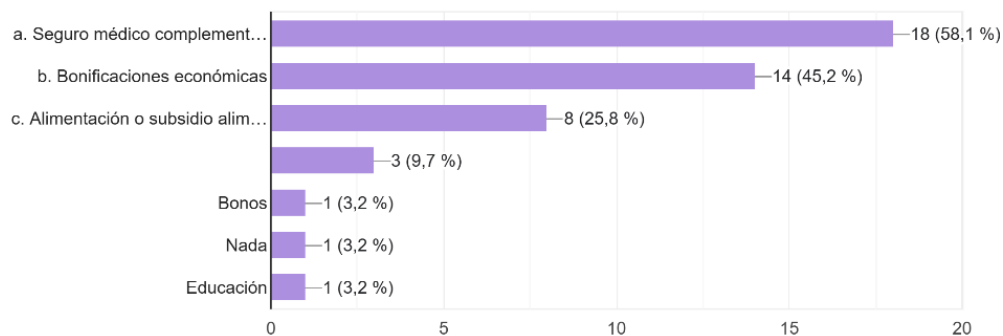
Nota. El gráfico representa si los trabajadores del sector privado en período 2025 mantienen beneficios adicionales a su salario.

## Anexo 24

Figura 24: Beneficios ofrecidos por la empresa

(Si su respuesta anterior fue "No", por favor continuar a la pregunta #3.7) 3.5 ¿Cuáles de los siguientes beneficios ha recibido por parte de su empresa? (puede marcar más de uno)

31 respuestas



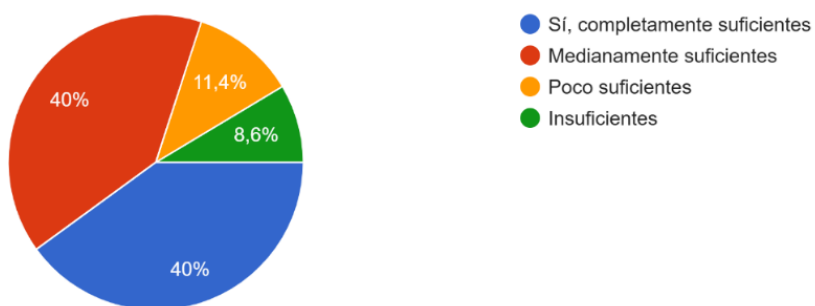
Nota. El gráfico representa tipos de beneficios adicionales que los trabajadores del sector privado en período 2025 mantienen.

## Anexo 25

Figura 25: Satisfacción de beneficios

3.6 ¿Considera que los beneficios complementarios ofrecidos por su empresa son suficientes en relación con sus funciones laborales?

35 respuestas



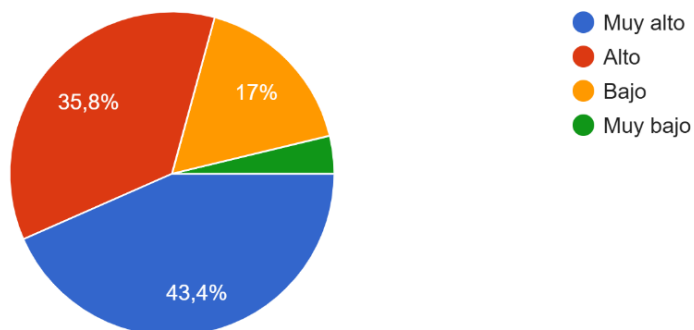
Nota. El gráfico representa el grado de satisfacción que los trabajadores del sector privado en período 2025 mantienen beneficios complementarios.

## Anexo 26

*Figura 26: Entorno laboral*

3.7 ¿Cómo calificaría el nivel de respeto que existe en su lugar de trabajo entre jefaturas y personal?

53 respuestas



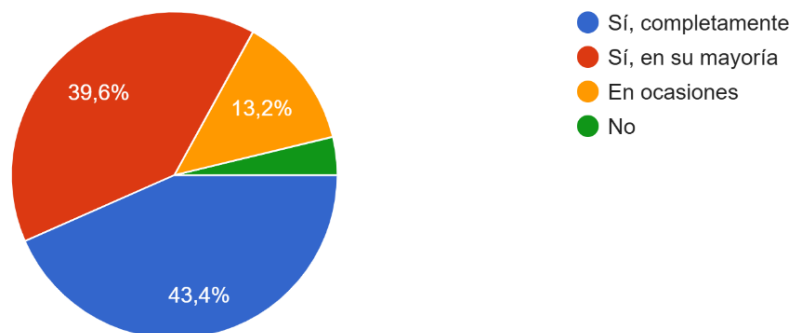
Nota. El gráfico representa el nivel de respeto que los trabajadores del sector privado en período 2025 mantienen en su lugar de trabajo.

## Anexo 27

*Figura 27: Seguridad laboral*

### 3.8 ¿Se siente seguro(a) física y emocionalmente en su lugar de trabajo?

53 respuestas



Nota. El gráfico representa el nivel de seguridad emocional y física que los trabajadores del sector privado en período 2025 perciben de su lugar de trabajo.

#### Anexo 28

*Entrevista: Rocío Carro Hernández*

*Cedula de identidad: 1-0597-0866*

*Oficio: Abogada en Bufete Carro & Asociados*

1. ¿Cuál es el límite legal que usted utiliza para definir el punto exacto donde la polivalencia funcional deja de ser legítima y se convierte en un abuso o sobrecarga para el trabajador?

El límite está en que no se desnaturalice el contrato de la persona. ¿Verdad? O sea, si yo la contraté como asistente administrativa, no puede ser que el 50% del tiempo me esté haciendo mensajería... Yo tengo que buscar que esa función, que tal vez fue la principal o la razón por la que yo la contraté, no se desnaturalice. Y por el otro lado, que no se afecte la dignidad de la persona, ¿verdad? que no se le asigne una función que sea ajena a sus capacidades o que sea... que lo ponga en una situación incómoda, o sea, que realmente la polivalencia tenga una justificación real.

2. Considerando la asignación de nuevas funciones, ¿cree que la capacitación previa es un requisito jurídico clave para que la polivalencia sea válida y se cumpla con la protección al trabajador?

Te diría que la capacitación no es un requisito jurídico clave para la polivalencia. La considero indispensable para la ejecución y muy útil como prueba en un juicio, pero legalmente, el requisito surge en la contratación al definir las funciones. La capacitación es, por naturaleza, posterior.

No veo viable que sea un requisito legal porque, en la práctica, las funciones adicionales se asignan por una necesidad inminente (como una renuncia o una incapacidad) que hay que resolver de inmediato, y no da tiempo para una capacitación formal. Como solución, recomiendo la rotación de trabajadores dentro de los equipos. Es una práctica muy útil porque permite que el personal se supla y adquiera conocimiento práctico, previniendo así las faltas y mejorando la gestión del equipo.

3. En su experiencia, ¿cuáles son los vacíos normativos o los problemas legales que más frecuentemente causan conflictos laborales en el teletrabajo y la flexibilidad horaria?

En cuanto al teletrabajo, la ley funciona porque se regula en el contrato. Los problemas son puramente prácticos, no legales: gente que se muda fuera del país. Respecto a la flexibilidad horaria, es necesaria, pero debe cuidarse la salud del trabajador.

Y sobre el proyecto 4x3, es indispensable para la industria (24/7) y la no aprobación está costando miles de empleos, como la salida de Intel. Además, los trabajadores están encantados porque tienen tres o cuatro días libres con un salarizado.

4. Respecto a las deficiencias legales para aplicar justamente la polivalencia y la flexibilidad, ¿cree que la solución más efectiva es una reforma legal específica o fortalecer la negociación colectiva como mecanismo de solución?

Mira, yo la negociación colectiva no la recomendaría nunca jamás en la vida aquí en Costa Rica, porque los sindicatos, a mi criterio, negocian con base en sus beneficios personales, a diferencia de Europa. Y sobre la necesidad de una reforma legal, no estoy tan segura. No lo veo tan grave como para eso.

Yo creo que la forma en que se ha trabajado el *ius variandi* ha sido buena porque los jueces han ido resolviendo cada caso concreto mediante jurisprudencia. Si hay algo que arreglar, yo diría que es mejor que cada empresa tome medidas internas.

5. ¿Qué elementos concretos son indispensables para garantizar un ambiente de trabajo saludable en la actualidad, especialmente en lo que se refiere al bienestar emocional o la salud psicosocial de los empleados?

Sí, sí hemos tenido casos de eso. Yo creo que se resume en tres puntos: Número uno, hay que tener cuidado con la carga de trabajo, que esté bien distribuida entre todos y que no sea excesiva; para eso están los ingenieros industriales. Número dos, yo considero que un ambiente de trabajo respetuoso, donde los derechos humanos y los derechos de los trabajadores sean respetados. Y número tres, buenas relaciones interpersonales entre la jefatura y los empleados. Así te lo podría resumir.

6. ¿Cuáles son las recomendaciones o los pasos más urgentes que usted le daría a las empresas para que sean flexibles y, al mismo tiempo, mejoren de forma real las condiciones laborales de sus trabajadores en el período 2020-2025?

Yo sí creo que es bueno siempre tener buenas relaciones en todo nivel y que es bueno estar haciendo con recursos humanos acercamientos a las personas trabajadoras y poner atención a sus incomodidades. Yo sí creo que cuando la jefatura está atenta a las necesidades y tienen un buen ambiente de trabajo, pueden lograr un montón, ¿verdad? Entonces yo sí creo que se podría como invertir en eso siempre constantemente, sería como mi recomendación.

## **Anexo 29**

*Entrevista: Valeria González Chavarría*

*Cedula de identidad: 1-1672-0885*

*Oficio: Abogada en Bufete Carro & Asociados*

1. ¿Cuál es el límite legal que usted utiliza para definir el punto exacto donde la polivalencia funcional deja de ser legítima y se convierte en un abuso o sobrecarga para el trabajador?

Pues en esto es cuando se cambia totalmente la función, verdad. Entonces, ahí el empleador pues tiene prohibido eso. Es importante mencionarle que el empleador puede hacer todos los cambios que quiera, o sea, en su potestad de empleador, puede hacer todos los cambios que quiera, menos los cuatro límites en donde aplica el *ius variandi*. El límite básicamente es cuando ya se

incurrir en un *ius variandi*, porque entonces usted me puede decir a mí: 'Bueno, ya usted trabaja de 9 a 6, pero vieras que necesito que usted esté de 8 a 5'. Yo no puedo hacer nada, porque es mi horario de trabajo, no está afectando es mi jornada. Diferente es, por ejemplo, que yo tenga un hijo y que tenga que ir a dejarlo al kínder y yo también tomé el trabajo por el horario porque me servía muchísimo. Pero, por lo general, el horario de trabajo el empleador tiene total capacidad para poder este variar, porque no se está variando la jornada, que eso sería *ius variandi*. Como le digo, hay mucha jurisprudencia y la explica muy bien los jueces y ese sería como el límite legal en donde ya deja de ser legítimo. Y con el tema del sobrecargo de funciones realmente puede hacerlo, nada más tiene que pagar como la penalidad de que tiene que pagar el 50% más del puesto de trabajo.

2. Considerando la asignación de nuevas funciones, ¿cree que la capacitación previa es un requisito jurídico clave para que la polivalencia sea válida y se cumpla con la protección al trabajador?

“Okay”, yo considero que la capacitación no es un requisito jurídico. Es bueno para el empleado, para el empleador y para el trabajador, es bueno, pero no es un requisito jurídico. O sea, legalmente no hay un requisito porque para eso también está el perfil que uno busca de una persona y los perfiles de puesto de los trabajadores en las empresas.

Pero si son funciones añadidas por tema de cubrir una incapacidad, licencia de maternidad o por despido de personal y no ha recibido capacitación anteriormente, si usted incumple con sus funciones, entonces usted perfectamente puede decir: 'disculpe, pero es que yo no sabía nada de esto, yo nunca recibí capacitación', y si yo me equivoco usted no me puede ni rebajar el salario por si tuviera pérdida económica para la empresa ni me puede amonestar porque yo no sé de este tipo de cosas. Ahí es donde yo le digo que se vuelca la tortilla y más bien es culpa del empleador. Como que legalmente así jurídicamente esté regulado que se tenga que dar una capacitación, pues realmente no, porque es lo mismo que a mí, por ejemplo, cuando me contrataron nadie me dio una capacitación. Se asume por mi background, por mi experiencia. Por eso le digo, como no es jurídicamente un requisito, no lo dice ni la ley ni la jurisprudencia de que haya que capacitar.

3. En su experiencia, ¿cuáles son los vacíos normativos o los problemas legales que más frecuentemente causan conflictos laborales en el teletrabajo y la flexibilidad horaria?

Vacíos normativos, bueno, así como que vacíos normativos no veo, no veo un vacío normativo porque la Ley de Teletrabajo está bastante bien hecha. El único vacío que yo le veía

antes, que ya recientemente se hizo con la nueva reforma a la ley, fue por el tema del teletrabajo en el extranjero... Pero entonces ahora con la mejor reforma de la ley, ya el INS sacó una póliza para los trabajadores que van a trabajar en el extranjero, y entonces digamos ese vacío normativo que había, ya se suplió, ya no hay ningún vacío.

Entonces, no es un vacío normativo, es como el conflicto, verdad, porque es muy casuístico. Eso es como lo que yo veo que es más complicadillo a la hora del teletrabajo: cuando hay un accidente de trabajo de que me quebré la pierna o me caí, me golpeé la cabeza, como ¿será que sí fue en la casa? ¿será que estaba escapado? Esas son como de esas cosas. Entonces, bueno, eso sería como el conflicto, no es un vacío normativo, es como un conflicto.

4. Respecto a las deficiencias legales para aplicar justamente la polivalencia y la flexibilidad, ¿cree que la solución más efectiva es una reforma legal específica o fortalecer la negociación colectiva como mecanismo de solución?

Sobre la negociación colectiva no hay casi sindicatos en el sector privado, hay muy poquitos. Yo no conozco ninguno, pero sé que hay. Entonces, veo muy complicado el tema de la negociación colectiva. Eso ya sería como el derecho público... pero en el sector privado yo no lo veo.

Y una reforma legal, no, no lo veo tampoco, porque eso se debería definir más en el contrato de trabajo y en las políticas. La jurisprudencia pone una solución al empleador de pagar el 50% del salario [del puesto superior] y el *ius variandi* hace que también usted pueda renunciar con responsabilidad patronal.

El empleador está causando una violación al contrato de trabajo, entonces usted perfectamente puede hacer una carta y solicitar que me pongan al puesto anterior, y si el empleador no hace nada, usted perfectamente puede poner la renuncia con responsabilidad patronal, ¿para qué? Para que usted luego vaya a la corte a pelear su cesantía, a pelear el preaviso... Entonces, no veo como que se tenga que ser una reforma legal.

No veo que se necesite una reforma legal, eso ya se ha regulado durante mucho tiempo, no lo veo necesario, y sobre la negociación colectiva, pues sería en el sector público, en el privado pues no, y de nuevo la ley creo que lo ha regulado bastante bien y la jurisprudencia".

5. ¿Qué elementos concretos son indispensables para garantizar un ambiente de trabajo saludable en la actualidad, especialmente en lo que se refiere al bienestar emocional o la salud psicosocial de los empleados?

Las empresas que tienen como más de 25 o 50 trabajadores deben tener un departamento de salud ocupacional. Tal vez sería como las empresas un poco más pequeñas en donde no hay un departamento de salud ocupacional, no hay una oficina, que es donde tal vez hay como un poquito más de incumplimientos. Pasa mucho con las empresas más pequeñas que las cargas de trabajo no están bien distribuidas, se sobrecarga mucho a una persona...

Yo creo que a veces hay que tener como un poquito más abierto el panorama a de que yo doy, usted me da. La reciprocidad es muy importante. Creo que eso es lo que se necesita para garantizar un ambiente de trabajo saludable: interés de parte de las jefaturas, horarios definidos que se respeten, cargas de trabajo bien distribuidas. Creo que más allá de los días de vacaciones, es mejor el trato de cada día a que usted le den 14 días, el tema del teletrabajo es bastante bueno, creo que le da mucha calidad de vida a los trabajadores.

6. ¿Cuáles son las recomendaciones o los pasos más urgentes que usted le daría a las empresas para que sean flexibles y, al mismo tiempo, mejoren de forma real las condiciones laborales de sus trabajadores en el período 2020-2025?

Básicamente, aplicar todo lo que hemos dicho anteriormente. Yo creo que deben tener contratos de trabajo, aunque no lo crean, hay muchas empresas que no tienen contratos de trabajo. Papelito habla, entonces creo que sí es bien importante que las empresas firmen esas cosas. Con el tema de la flexibilidad, igual que se ponga por escrito en la política de teletrabajo, por ejemplo, que va a trabajar desde la casa los martes y jueves, que su horario de trabajo será de 8 a 5. Si es un trabajador de confianza, delimitarlo también, de 8 a 8, por ejemplo.

Si quieren dar más días de vacaciones, también ponerlo por escrito. Sí, creo que eso es como la mejor manera de que puedan mejorar sus condiciones laborales, el teletrabajo, los límites horarios, y pienso que hay que respetarlo, porque al final usted le puede poner en el papel lo que sea, el papel aguanta todo, pero si usted no lo cumple en la realidad, pues de nada sirve.

### Referencias Bibliográficas

- Alaimo, V., Alarcón, V., Hernández, J., Kaplan, D., Novella, R., & Chaves, M. (2022). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: la flexibilidad, ¿llegó para quedarse?* <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-la-flexibilidad-llego-para-quequedarse>
- Alvarado-Barrientos, P. (2025). Polifuncionalidad en el contrato de trabajo: Elementos configurativos y la problemática de su aplicación. *Revista De Derecho (Coquimbo)*, 32, e6678. <https://revistaderecho.ucn.cl/index.php/revista-derecho/article/view/6678/4568>
- Arrieta, E. (2024, 17 de noviembre). *8 de cada 10 multinacionales implementan trabajo híbrido en Costa Rica*. <https://www.larepublica.net/noticia/8-de-cada-10-multinacionales-implementa-trabajo-hibrido-en-costa-rica>
- Bernal, D. (4 de febrero de 2025). *Los beneficios corporativos que fomentan la retención del talento en el 2025*. BDO Inter Américas. <https://www.bdo.cr/es-cr/publicaciones/2025/los-beneficios-corporativos-que-fomentan-la-retencion-del-talento-en-el-2025>
- Blanco, P. (2009). *Flexibilización laboral atenta contra principios constitucionales*. <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2009/5/01/flexibilizacion-laboral-atenta-contra-principios-constitucionales.html>
- Bugueño, P., & Andrés, R. (2017). *Derechos Sociales y Políticas Públicas. El Principio De Progresividad (Social Rights and Public Policies. The Progressive Realization Principle)*. Anuario de Derecho Constitucional Latinoamericano, 327-347. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3109839](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3109839)
- Caja Costarricense de Seguro Social. (2025, Agosto). *Manual descriptivo de puestos Caja Costarricense de Seguro Social*. <https://rrhh.ccss.sa.cr/portalarh/doc/manual-puestos.pdf>
- Celis Vela, D. A. (2024). *La investigación dogmática en el derecho: un análisis reconstructivo sobre el quehacer académico de los juristas*. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 54(141), 1-22. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/derecho/article/view/8331/7372>

- Código de trabajo [C.T]. Ley 2 de 1943. 27 de agosto de 1943 (Costa Rica).  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045)
- Consejo Nacional de Rectores. (2023, 23 de noviembre). *Informe Estado de la Nación [2023]*.  
<https://repositorio.conare.ac.cr/items/6e87b852-207b-4d1e-9de9-ff4343e93def>
- Constitución Política de Costa Rica [Const]. Art. 56. 7 de noviembre de 1949. (Costa Rica).  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871](http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). El modelo de agotamiento laboral demanda-recursos. *Revista de Psicología Aplicada*, 86(3), 499–512.  
<https://psycnet.apa.org/record/2001-06715-012>
- Evolución y futuro del derecho del trabajo. (2020). *Revista De Estudio De Derecho Laboral Y Derecho Procesal Laboral*, Universidad Blas Pascal, 2, 13-26.  
[https://doi.org/10.37767/2683-8761\(2020\)001](https://doi.org/10.37767/2683-8761(2020)001)
- Genoud, A., Broveglio, G., & Pilar, M. (2023). *¿Es posible enriquecer las funciones laborales cuando se implementan diferentes prácticas de flexibilidad laboral? Sugerencias para una gestión de RRHH que viabilice el diagnóstico.*  
<https://research.ebsco.com/c/xsldnj/viewer/pdf/ughqnot2j>
- Gernigon, B., Odero, A., & Guido, H. (2000). *LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA: Normas de la OIT y principios de los órganos de control. Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.*  
[https://adunlu.org.ar/files/Negociaci%C3%B3n%20colectiva%20normas%20OIT%20wms\\_087940.pdf](https://adunlu.org.ar/files/Negociaci%C3%B3n%20colectiva%20normas%20OIT%20wms_087940.pdf)
- Grimshaw, D., Bertranou, F., Gontero, S. & Urrutia, A. (2024). *Negociación colectiva coordinada y multinivel: experiencias internacionales y opciones de políticas para Chile.*  
<https://www.mintrab.gob.cl/wp-content/uploads/2024/08/Negociacion-colectiva-coordinada-y-multinivel-experiencias-internacionales-y-opciones-de-politicas-para-Chile-OIT.pdf>

Hernández, A. & Valverde, E. (2016). *Flexi tiempo: Flexibilidad laboral en el tiempo de trabajo de las empresas de seguridad privada*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica].

Hernández, R & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n.\\_Rutas\\_cuantitativa\\_cualitativa\\_y\\_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_LAS\\_RUTAS.pdf&Expires=1751255042&Signature=M8pkbntU9hI6HZg~ISCpueDtejwI2XsmCbb4seBeQQCX0ruRRoUua8P1dTrYv56kriq7yLu6K3RcuuhcR8cxy5WlQW1sOHlt~SIdSixjVez6dDWcWKZ-anABAc-OLBQlh7hqgYqCtTE~QrBPsUAjuWLC25bamhuHUZm1mu9V77z0k8017vpoJLmaDuZ3xXwm0lvyx0s3Zs2floCAECtrUUzWDAcLiKNy-B6JZ-FcqFXHAZKvUqNSRAojoWGW6h5iAjkkKn2qgp1uK7hcZgaPg6FSNUTrYCrUVKjQmpMwgpcE8Y5Lx9d691IETzJCSHxhJ7d6DuZy8kdTKUrH6XFazQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n._Rutas_cuantitativa_cualitativa_y_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTAS.pdf&Expires=1751255042&Signature=M8pkbntU9hI6HZg~ISCpueDtejwI2XsmCbb4seBeQQCX0ruRRoUua8P1dTrYv56kriq7yLu6K3RcuuhcR8cxy5WlQW1sOHlt~SIdSixjVez6dDWcWKZ-anABAc-OLBQlh7hqgYqCtTE~QrBPsUAjuWLC25bamhuHUZm1mu9V77z0k8017vpoJLmaDuZ3xXwm0lvyx0s3Zs2floCAECtrUUzWDAcLiKNy-B6JZ-FcqFXHAZKvUqNSRAojoWGW6h5iAjkkKn2qgp1uK7hcZgaPg6FSNUTrYCrUVKjQmpMwgpcE8Y5Lx9d691IETzJCSHxhJ7d6DuZy8kdTKUrH6XFazQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Herrera, J. (31 de marzo de 2022). *Teletrabajo cae en Costa Rica, revela INEC*.  
[https://www.teletica.com/nacional/teletrabajo-cae-en-costa-rica-revela-inec\\_308520](https://www.teletica.com/nacional/teletrabajo-cae-en-costa-rica-revela-inec_308520)

Huepe, M. (2023). *Desigualdades, inclusión laboral y futuro del trabajo en América Latina*.  
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a25c634b-af42-4892-b8ba-21372a2b815a/content>

Lema, M. & Misse, R. (2024). *Flexibilidad Laboral Y Equilibrio Trabajo - Vida En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Andina Ltda*. [Proyecto investigativo Licenciatura, Universidad Técnica De Cotopaxi]. <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/de0093db-b447-4b62-b56a-85afee3f3652/content>

Ley 6727 de 1982. Ley sobre Riesgos del Trabajo. 24 de marzo de 1982.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=190&nValor3=200&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=190&nValor3=200&strTipM=TC)

- López, M., García, S., & Pando, M. (2014). *Factores de riesgo psicosocial y burnout en población económicamente activa de Lima, Perú*. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 164-169. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-24492014000300007&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-24492014000300007&script=sci_abstract)
- Madero, S. & Colín, C. (2024). Relación entre las actitudes, prácticas de flexibilidad laboral y la efectividad en trabajadores mexicanos. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 16(62), 137-160. <http://doi.org/10.26457/recein.v16i62.3821>
- Mata, W. (2016). *Flexibilización laboral en el sector privado de la industria de alimentos y bebidas de la Gran Área Metropolitana*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica].
- May, S. (2025). *Cámaras empresariales lamentan rechazo legislativo a vía rápida para proyecto de jornadas de 12 horas*. <https://delfino.cr/2025/05/camaras-empresariales-lamentan-rechazo-legislativo-a-via-rapida-para-proyecto-de-jornadas-de-12-horas?>
- Molina, I. (2006). *Orígenes de la reforma social en Costa Rica: Iglesia católica y comunistas en la década de 1940*. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4823299.pdf>
- Montserrat, J. (2014, diciembre). *Estabilidad laboral y flexiseguridad*. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849004.pdf>
- Muñoz, A., Agudelo, J., & Gil, Y. (2011). *Plan de formación técnica para operarios del Frigorífico Sociedad Central Ganadera S.A. enfocado a la polivalencia laboral*. [Tesis de pregrado, Universidad de Medellín]. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/6942>
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Asamblea General. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Naciones Unidas. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Asamblea General. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>
- Organización Internacional del Trabajo. (2009). *Combinar flexibilidad y seguridad en la perspectiva del trabajo decente (GB.306/ESP/3/1)*. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_norm/%40relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_116306.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_norm/%40relconf/documents/meetingdocument/wcms_116306.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (1948). *Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación.*  
[https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C087](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C087)

Organización Internacional del Trabajo. (1949). *Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva.*  
[https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312243:NO](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312243:NO)

Organización Internacional del Trabajo. (1981a). *Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores.*  
[https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312300:NO](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312300:NO)

Organización Internacional del Trabajo. (1981b). *Convenio sobre la negociación colectiva.*  
[https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312299:NO](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312299:NO)

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Convenio sobre la violencia y el acoso.*  
[https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:3999810:NO](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:3999810:NO)

Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Foro de diálogo mundial sobre la capacidad de adaptación de las empresas para hacer frente a la fluctuación de la demanda y al impacto del trabajo temporal y de otras formas de empleo en el sector de la electrónica.*  
[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_dialogue/%40sector/documents/meetingdocument/wcms\\_329967.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40sector/documents/meetingdocument/wcms_329967.pdf)

Organización Mundial de la Salud. (2019). *El síndrome de burnout, un «fenómeno ocupacional».* *Clasificación Internacional de Enfermedades.* <https://www-who-int.translate.google/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases? x tr sl=en& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr pto=tc>

- Pastor, N. (Julio-Agosto de 2009). *Polivalencia laboral: un arma para la supervivencia*. <https://research.ebsco.com/c/xsldnj/viewer/pdf/ui55byvm2r>
- Poder Ejecutivo. (2022). Decreto Ejecutivo N.º 43714-MTSS-H: Creación del Sistema de Reconocimientos Sociolaborales (SIRESOL). *Diario Oficial La Gaceta, Alcance No. 208 a La Gaceta No. 185*. [https://www.mtss.go.cr/seguridad-social/SIRESOL/documentos/43714\\_MTSS\\_H.pdf](https://www.mtss.go.cr/seguridad-social/SIRESOL/documentos/43714_MTSS_H.pdf)
- Ríos, K. (30 de enero 2025). *¿Cómo afecta la carga de trabajo a tus empleados?* HR & Legal Copywriter @PayFit. <https://payfit.com/es/contenido-practico/sobrecarga-de-trabajo/>
- RRHHDigital. (21 de abril 2025). *Adaptarse para prosperar: la polivalencia como pilar estratégico de la industria española*. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/770226/adaptarse-para-prosperar-la-polivalencia-como-pilar-estrategico-de-la-industria-espanola/>
- Sala Segunda de la Corte. (2010). *Jurisprudencia referente a resaltar la subordinación*. Resolución N°00224-2010. <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0034-464083>
- Sala Segunda de la Corte. (2024). *Jurisprudencia sobre funciones polivalentes*. Resolución N°01286-2024. <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0005-1250832>
- Sala Segunda de la Corte. (2010). *Jurisprudencia sobre el derecho al trabajo*. Resolución N°18909-2010. <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0007-495462>
- Sánchez, N. (2016). *Estrés en el Trabajo “Ni tanto que queme al santo, ni tan poco que no lo alumbre”*. [https://www.cso.go.cr/temas\\_de\\_interes/psicosociales/Estres%20laboral%20un%20reto%20colectivo.pdf](https://www.cso.go.cr/temas_de_interes/psicosociales/Estres%20laboral%20un%20reto%20colectivo.pdf)
- Sierra, E. (2021). *Delimitación del concepto de riesgo psicosocial en el trabajo*. *Foro: Revista de Derecho*, (35), 7-26. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2631-24842021000100007](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-24842021000100007)
- Simonetti, Marta, Soto, Paz, Galiano, Alejandra, Cerón, María Consuelo, Lake, Eileen T., & Aiken, Linda H. (2020). *Dotaciones, skillmix e indicadores laborales de enfermería en Hospitales*

*Públicos* chilenos. Revista médica de Chile, 148(10), 1444-1451.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020001001444>

Tamayo, Mario (2004). El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. (4ta ed.). Limusa.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BhymmEqkkJwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=tamayo+tipo+de+investigaci%C3%B3n+aplicada&ots=TtaC9j29mP&sig=j873vqfZQDZOqSDI8MbWhZ67Kws#v=onepage&q=aplicada&f=false>

Tecnológico de Costa Rica. (Octubre 2022). *Manual Descriptivo de Clases de Puestos por Competencias*. <https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/manual-de-clases-de-puestos-por-competencias-tec-diciembre-2024.pdf>

Tribunal de Trabajo Sección II. (2012). *Jurisprudencia referente al teletrabajo*. Resolución N°00242-2012. <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0034-547211>

Tribunal de Trabajo Sección IV. (2005). *Jurisprudencia referente a la subordinación*. Resolución N°00075-2005. <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0034-300023>

Tribunal de Trabajo Sección V. (2017). *Jurisprudencia referente al principio de la buena fe*. Resolución N°00418-2017. <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0034-713860>

Yeves, J., Bargsted, M., Orlandini, E., & Ureta, S. (2024). *Flexibilidad laboral en pandemia y sus efectos en estrés, inseguridad y satisfacción laboral*. *Psykhe* (Santiago), 33(1), 00109. <https://dx.doi.org/10.7764/psykhe.2021.41401>