

ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

**LOS PRINCIPIOS DEL DERECHO
DEL TRABAJO EN EL CONTEXTO
ACTUAL**

La aplicación de principios de protección del trabajador (irrenunciabilidad y condición más beneficiosa) en contexto de crisis (emergencia) y estabilidad relativa (urgencia)

The application of labor protection principles (non-waivability and the most favorable condition) in contexts of crisis (emergency) and relative stability (urgency).

ARIANNA NICOLE MONTERO AGUILAR*

Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú
Correo electrónico: arianna.montero@pucp.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0009-6667-6322>.

ABIGAIL ROMINA CONDORI ACEVEDO**

Bachiller de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú
Correo electrónico: abigail.condori@pucp.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0004-6488-2900>.

RESUMEN: El artículo analiza el impacto de las crisis económicas en las relaciones laborales, enfatizando en cómo estos escenarios han exigido respuestas empresariales que tensionan los principios de protección del derecho laboral, como la irrenunciabilidad de derechos y la condición más beneficiosa. Se propone una distinción entre situaciones de emergencia (hechos imprevistos y disruptivos) y urgencia (periodos de desaceleración sostenida), pues cada una requiere medidas distintas y proporcionales. De este modo, se revisa cómo la jurisprudencia ha abordado la modificación de beneficios laborales en contextos críticos, evidenciando avances, pero también vacíos. El artículo sostiene que la flexibilidad laboral (como facultad del empleador) puede ser una herramienta legítima, siempre que se aplique con límites claros que garanticen la protección efectiva del

* Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú titulada con mención “Summa Cum Laude”. Asociada Senior de Servicios Laborales de Pricewaterhousecoopers S. Civil de R.L. Se ha desempeñado como asistente y adjunta de cursos de Derecho Laboral General y Teoría del Conflicto y Mecanismos de Solución en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se ha desempeñado dentro del sector privado brindando asesoría laboral para empresas del sector industrial, minero, retail, banca, entre otros. Correo electrónico: arianna.montero@pucp.edu.pe, ORCID 0009-0009-6667-6322.

** Bachiller de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con más de tres años de experiencia en el ámbito laboral. Asociada del área de Servicios Laborales en PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. Ex Directora de la Comisión de Recursos Humanos de la asociación Ius et Veritas, liderando proyectos de gestión de talento y desarrollo organizacional. Correo electrónico: abigail.condori@pucp.edu.pe, ORCID 0009-0004-6488-2900.

trabajador. Así, se sugiere una regulación más precisa que permita actuar con transparencia y proporcionalidad, para evitar que medidas excepcionales se conviertan en prácticas permanentes.

ABSTRACT: This article examines the impact of economic crises on labor relations, focusing on how business responses in such contexts challenge core labor law principles, including the non-waivability of rights and the most favorable condition. It distinguishes between emergency (unforeseen, disruptive events) and urgency (prolonged economic downturn), as each demands different and proportionate measures. The analysis reviews judicial rulings on the adjustment of employment benefits during critical periods, noting both progress and gaps. The article contends that labor flexibility (as a faculty of the employer) is legitimate if applied within clear limits that protect workers' rights and calls for more precise regulation to ensure transparency and prevent exceptional measures from becoming permanent.

PALABRAS CLAVE: flexibilidad laboral, irrenunciabilidad, condición más beneficiosa, crisis económica, modificación de beneficios, reducción.

KEYWORDS: labor flexibility, non-waivability, most favorable condition, economic crisis, modification of benefits, reduction.

Recibido: 18/08/2025

Aceptado: 16/09/2025

Publicado en línea: 03/11/2025

SUMARIO: I. Introducción. II. Definiciones conceptuales. 1. *Principio de irrenunciabilidad de derechos ante la flexibilidad laboral.* 2. *Principio de la condición más beneficiosa ante la flexibilidad laboral.* 3. *Flexibilidad laboral en atención a los principios de irrenunciabilidad de derechos y condición más beneficiosa.* III. Conflicto: Flexibilidad laboral en contraste con los principios tradicionales de protección del trabajador. 1. *Escenario post pandemia.* 2. *Jurisprudencia judicial sobre modificación de beneficios laborales.* IV. Propuesta de solución para el conflicto identificado. 1. *Límites al riesgo de flexibilización regresiva ante la modificación de beneficios laborales.* 2. *Propuesta de guía de actuación para la modificación de beneficios laborales.* V. Reflexiones finales. VI. Referencias.



I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las relaciones laborales han sido impactadas por escenarios de crisis -como la pandemia de la COVID-19-, por situaciones imprevisas de gran magnitud, como el reciente derrumbe en el Real Plaza de Trujillo e incluso por episodios de inestabilidad política y económica que repercuten directamente en la dinámica empresarial. Asimismo, etapas de desaceleración

económica han afectado de manera significativa la estabilidad de las empresas y obligado a replantear los beneficios laborales. En este contexto, los principios clásicos de protección del trabajador se han puesto a prueba, abriendo un dilema inevitable: ¿cómo compatibilizar la necesidad empresarial de adaptarse a cambios económicos con la vigencia de beneficios laborales?

La jurisprudencia y la práctica han intentado dar respuesta a esta pregunta, pero no sin generar tensiones y vacíos. Sin embargo, la ausencia de criterios uniformes ha creado un escenario de incertidumbre: medidas adoptadas como excepcionales en contextos de emergencia o urgencia terminan muchas veces siendo cuestionadas o invalidadas, con consecuencias económicas y legales para empleadores y trabajadores. En este marco, resulta indispensable recordar que el derecho laboral tiene como finalidad esencial la protección del trabajador. Los principios de irrenunciabilidad de derechos y de condición más beneficiosa cumplen un rol decisivo en este propósito. Ambos principios constituyen un límite esencial frente a las prácticas del empleador en el marco de su capacidad de flexibilidad laboral, garantizando que los derechos consolidados del trabajador no se vean erosionados en procesos de ajuste económico.

De allí la necesidad de diferenciar con claridad entre dos escenarios de afectación económica. La emergencia, entendida como un evento imprevisible y de impacto inmediato que compromete la continuidad de la empresa -como desastres naturales, emergencias sanitarias o cierres obligatorios-, y la urgencia, asociada a etapas de desaceleración o pérdida sostenida de ingresos que, si bien no paralizan la actividad empresarial, demandan ajustes internos para sostener su estabilidad. Esta distinción es fundamental para diseñar respuestas proporcionales que permitan aplicar mecanismos de flexibilidad laboral sin desnaturalizar los principios de protección laboral, especialmente cuando nos encontramos ante escenarios de colisión de fuentes de derecho y/o ante un posible menoscabo de derechos fundamentales del trabajador. En esa línea, la propuesta de este artículo plantea la construcción de un marco regulatorio que establezca condiciones claras para que la flexibilidad (entendida como poder o facultad del empleador para modificar condiciones de trabajo, dentro de límites) no se convierta en precarización, sino en una herramienta al servicio tanto de la continuidad empresarial como de la protección efectiva del trabajador.

II. DEFINICIONES CONCEPTUALES

En el actual escenario laboral, marcado por dinámicas cambiantes y una creciente búsqueda de flexibilidad (mayor espacio para poder implementar modificaciones en las condiciones laborales), es indispensable recapitular sobre la aplicación de los principios fundamentales tradicionales que estructuran el Derecho del Trabajo. Entre ellos, la irrenunciabilidad de derechos y la condición más beneficiosa constituyen límites claros frente a acuerdos que, aunque voluntarios, podrían afectar derechos laborales. De este modo, este apartado tiene por objetivo definir y contextualizar ambos principios, así como delimitar su alcance práctico a partir del análisis normativo, doctrinario y jurisprudencial. Solo desde una comprensión clara de estos conceptos es posible identificar cuándo ciertas prácticas laborales son razonables y admisibles y cuándo, por el contrario, vulneran garantías mínimas del trabajador.

1. Principio de irrenunciabilidad de derechos

La pandemia generada por la COVID-19 evidentemente implicó un cambio profundo en las relaciones laborales. En efecto, los empleadores se enfrentaron a un escenario económico de incertidumbre sin precedentes y desde entonces se ha tenido el objetivo de implementar medidas de flexibilidad laboral (entendiéndolo como mecanismo integral de compensaciones, esto es, beneficios remunerativos y no remunerativos) como mecanismo de subsistencia empresarial. Ahora bien, esta situación de “subsistencia” se mantuvo vigente y resultaba incluso razonable en escenarios de crisis económica. No obstante, actualmente se puede apreciar que estas prácticas se han mantenido aún luego de concluida la pandemia, lo cual -sin un marco regulatorio- generan por un lado inestabilidad para los trabajadores e incluso, posteriormente, sobre costos para el empleador, dado que estas prácticas normalmente se cuestionan e invalidan (en sede judicial) o sancionan (en sede administrativa).

Entonces, resulta relevante recordar que el principio de irrenunciabilidad es una garantía constitucional de derechos laborales que encuentra su base normativa en el inciso 2 del artículo 26 de la Constitución Política del Perú, la cual establece el carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la ley. Así, la doctrina ha encontrado en Plá Rodríguez una de las definiciones más precisas del principio de irrenunciabilidad. Este autor lo

define como “la imposibilidad jurídica de privarse voluntariamente de una o más ventajas concedidas por el Derecho Laboral en beneficio propio” (1998, p. 118).

Esta definición captura la esencia del principio al enfatizar tanto su carácter jurídico imperativo como su finalidad protectora. De igual manera, Pasco Cosmópolis realizó una importante contribución al diferenciar la irrenunciabilidad de otros conceptos con los que frecuentemente se confunde. En primer lugar, identificó la intangibilidad como el concepto más fuerte y radical, el cual “implica la inmutabilidad de las normas que consagran determinados derechos (...) no por cierto a través de actos jurídicos privados, sino incluso por otras normas de similar jerarquía” (2005, p. 219). Este concepto es particularmente relevante en contextos donde las presiones económicas pueden llevar a reformas normativas que reduzcan los estándares de protección laboral. La distinción entre intangibilidad e irrenunciabilidad es crucial para comprender que la segunda protege específicamente contra actos de disposición individual del trabajador.

El segundo concepto que Pasco diferencia es la inderogabilidad, el cual refiere que una norma solo puede ser derogada por otra de rango similar o superior. Como explica el autor, “la inderogabilidad viene a ser así la eficacia de la norma por sobre la voluntad de las partes (...) esta “ley privada” no puede “derogar” a la ley de orden público” (2005, p. 220). Esta conceptualización de la inderogabilidad como eficacia de la norma por sobre la voluntad de las partes es fundamental para comprender por qué ciertos acuerdos laborales pueden ser nulos aun cuando hayan sido suscritos por ambas partes.

El tercer concepto analizado por Pasco es la indisponibilidad, el cual refiere a la incapacidad de disponer de un derecho, ya sea renunciando a él o transfiriéndolo. Como señala el autor, “si la ley dispone la irrenunciabilidad de derechos, no excluye necesariamente la indisponibilidad de ellos, sino solo de aquellos actos de disposición que importen una renuncia” (2005, p. 220). Así, la distinción entre indisponibilidad e irrenunciabilidad radica en que la primera abarca todos los actos de disposición (gratuitos y onerosos), mientras que la segunda se limita específicamente a los actos gratuitos de renuncia. Esta diferenciación tiene importantes implicaciones prácticas, especialmente en situaciones donde los trabajadores podrían estar dispuestos a “negociar” sus derechos a cambio de alguna contraprestación.

Por otro lado, es fundamental precisar el alcance del principio de irrenunciabilidad. Si bien este tema ha sido ampliamente abordado por la doctrina laboral, consideramos que el profesor Neves (2018) ha logrado sintetizar de manera clara su alcance. En términos generales, dicho principio se aplica de acuerdo con el origen del derecho, el titular y el sujeto que lo dispone. Así, cuando el derecho proviene de la ley y es el propio trabajador quien lo dispone, la irrenunciabilidad opera y toda renuncia es inválida. No obstante, si quien dispone es una organización sindical respecto de un derecho legal del trabajador, el principio no opera, aunque la disposición sigue siendo inválida. En cuanto a los derechos derivados de convenios colectivos, la renuncia del trabajador es inválida; en cambio, si la disposición la efectúa la organización sindical (sobre derechos del trabajador o del sindicato), esta resulta válida. Finalmente, en el caso de derechos provenientes del contrato de trabajo, el principio no opera: si la disposición es del trabajador, tiene validez y si la realiza la organización sindical, podrá ser válida o inválida según las circunstancias.

En función a lo anterior, la validez de una disposición no depende únicamente del principio de irrenunciabilidad, sino también de la fuente del derecho y del sujeto que lo ejerce. Podemos concluir entonces, para efectos del presente artículo, que los derechos que superan los mínimos legales o convencionales, es decir, aquellos que nacen exclusivamente del contrato individual de trabajo, mantienen su carácter disponible y pueden ser objeto de modificación o supresión mediante acuerdo entre las partes. Sin embargo, la validez del acuerdo depende de que el consentimiento del trabajador sea libre e informado, sin estar viciado por error, dolo o violencia.

Por otro lado, la jurisprudencia ha desarrollado el contenido y alcances del principio de irrenunciabilidad. La Casación No. 5255-2018 Lambayeque constituye un precedente fundamental que determinó que el principio de irrenunciabilidad de los derechos laborales niega la validez jurídica a todo acto del trabajador que implique una renuncia a sus derechos laborales, constituyendo de esta forma una limitación a la autonomía de la voluntad del trabajador. La Sala Suprema también ha precisado en esta sentencia que el acto de renuncia debe ser expreso, no pudiendo presumirse de forma tácita. Esta exigencia busca asegurar que cualquier renuncia a derechos laborales debe ser producto de una decisión consciente del trabajador, evitando interpretaciones extensivas.

Por su parte, el Tribunal Constitucional¹ ha realizado importantes aportes al desarrollo del principio de irrenunciabilidad. En efecto, su interpretación ha ampliado significativamente el ámbito de protección del principio al incluir los derechos establecidos en tratados internacionales de Derechos Humanos. Esta ampliación es particularmente relevante considerando que diversos derechos laborales fundamentales están reconocidos en instrumentos internacionales.

Así, en el contexto actual, la implementación de prácticas de flexibilidad laboral durante escenarios de crisis (y sobre todo cuando no existe un escenario de este tipo) genera tensiones significativas con el principio de irrenunciabilidad. Ello pues la distinción entre flexibilidad como medida admisible y vulneración del principio de irrenunciabilidad no siempre es clara, especialmente en contextos donde la coyuntura económica corporativa es genuina, pero las medidas adoptadas pueden exceder los límites permisibles. Es necesario, entonces, evaluar cada situación considerando la naturaleza jurídica de los derechos afectados y las circunstancias específicas en que se produce la modificación para proponer un plan de acción razonable y que posteriormente no sea invalidado, especialmente atendiendo a las diversas fuentes del derecho que pueden entrar en colisión, así como la potencial afectación de derechos fundamentales del trabajador

2. Principio de la condición más beneficiosa

Por otro lado, el principio de la condición más beneficiosa de igual manera se expresa como una herramienta de protección del trabajador y opera como criterio de interpretación y aplicación normativa en aquellos supuestos en los que concurren distintas disposiciones de origen normativo o convencional, con el objeto de preservar la situación más favorable del trabajador. La aplicación de este principio no solo garantizaría -evidentemente- la aplicación de la condición más favorable, sino que también impide el desconocimiento de derechos o condiciones laborales adquiridas, aun cuando se pretenda regular de forma distinta. Así, Toyama establece que este principio:

Supone la conservación de los derechos nacidos de actos no normativos (...) siempre que no contravengan disposiciones de orden público. Así, la aplicación del principio conlleva a mantener derechos de los trabajadores frente a una

1 Véase el Fundamento 24 de la Sentencia del Pleno No. 8-2005-PI/TC

sucesión normativa, convencional o acto no normativo (...) de ahí que se hable de derechos adquiridos (1993, p. 42)

Siendo así, al igual que el principio anterior, su fundamento se encuentra en el artículo 26 inciso 1 de la Constitución Política del Perú. Además, este principio ha sido plasmado en la normativa internacional, conforme se puede apreciar en el artículo 19 de la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo, la cual establece que en ningún caso podrá considerarse que la adopción (o ratificación) de un convenio o la de una recomendación menoscabará cualquier disposición que garantice a los trabajadores condiciones más favorables que las señaladas en dicho convenio o recomendación.

Ahora bien, se deben tener en consideración los siguientes aspectos para la aplicación de este principio: (i) el alcance, (ii) los requisitos para su aplicación, (iii) los efectos prácticos que genera. De este modo, respecto al alcance, sin perjuicio de que existe una discusión sobre la aplicación de este principio en escenarios de sucesión normativa, adoptamos la posición que desarrolla que su aplicación debe ceñirse a derechos nacidos de actos no normativos (donde se presenta silencio de la norma), esto es, (...) “de un contrato de trabajo o incorporados al mismo por una suerte de consolidación en el transcurso del tiempo de un beneficio individual” (Toyama, 1993, p. 42).

Por otro lado, en relación con los requisitos para su aplicación, Toyama (1993) presenta una suerte de listado, el cual detallamos a continuación:

1. Se debe presentar un supuesto de sucesión peyorativa, esto es, el acto posterior debe implicar derechos menores que los adquiridos.
2. El derecho que se conversa debe haber nacido del contrato de trabajo o de la consolidación del tiempo (costumbre).
3. No se deben superar los límites materiales, aplicativos e instrumentales. Sobre el límite material, la conservación de los derechos deben estar sustentados en un acto no normativo válido. Sobre el límite instrumental, sólo puede aplicarse sobre derechos nacidos de actos no normativos desplazados por un acto normativo o no normativo posterior. Sobre el límite aplicativo, la comparación para determinar la condición más favorable implica un análisis por instituciones homogéneas (postura del autor).

4. El derecho reclamado debe ser efectivamente gozado (debe disfrutarlo con anterioridad al acto normativo o no normativo posterior que lo podría reemplazar).
5. El derecho reclamado por el trabajador puede tener cualquier contenido, sin limitación alguna.

Por último, sobre los efectos prácticos que genera, el principio de la condición más beneficiosa tiene efectos concretos sobre situaciones jurídicas individuales o colectivas consolidadas en el tiempo, ya sea por práctica reiterada, cláusulas contractuales o reconocimiento convencional, impidiendo que nuevas disposiciones puedan desconocer o suprimir tales beneficios sin vulnerar derechos adquiridos.

Siendo así, en la jurisprudencia reciente se está aplicando este principio para la resolución de controversias². Por ejemplo, en la Casación Laboral No. 574-2017 Lima se utilizó el principio de la condición más beneficiosa para la resolución de una demanda de reintegro de bonificación por tiempo de servicios, estableciendo que correspondía aplicar la suma máxima a la cual podía ascender dicho beneficio, la cual había sido pactada mediante convenio colectivo:

Décimo.- (...) De acuerdo con esta característica los acuerdos tomados mediante negociación colectiva automáticamente se incorporan a los contratos individuales, modificando las condiciones iniciales pactadas a título individual entre el trabajador y el empleador; **siempre que sean más beneficiosas**.

(Énfasis agregado)

De esta forma, el principio en mención se proyecta como una garantía frente a eventuales regresiones en las condiciones laborales, por ejemplo, en contextos de reorganización empresarial. No obstante, su aplicación exige una evaluación técnica rigurosa sobre la existencia del derecho que implique mayores ventajas, su reiteración en el tiempo y el origen de la misma, evitando con ello una aplicación automática.

2 Otro ejemplo lo podemos encontrar en la sentencia de primera instancia emitida por el 16° Juzgado Especializado de Trabajo Permanente de Lima en el marco del Expediente No. 12390-2020-0-1801-JR-LA-16

3. FLEXIBILIDAD LABORAL EN ATENCIÓN A LOS PRINCIPIOS DE IRRENUNCIABILIDAD DE DERECHOS Y CONDICIÓN MÁS BENEFICIOSA

Durante las últimas décadas, el concepto de “flexibilidad laboral” ha evolucionado de ser una discusión meramente académica hasta convertirse en una realidad tangible que permea las relaciones laborales contemporáneas. Los cambios regulatorios de la década de los 90, que introdujeron mayor flexibilidad mediante figuras contractuales como los contratos sujetos a modalidad, marcaron un punto de inflexión que nos obliga a examinar con detenimiento la naturaleza de esta capacidad de adaptación. Esta revisión debe contemplar tanto la perspectiva normativa vigente como la facultad práctica que tiene el empleador para implementar estos mecanismos en la gestión cotidiana del trabajo.

Dentro de esta dinámica, los principios de irrenunciabilidad de derechos y de la condición más beneficiosa adquieren especial relevancia como una salvaguarda frente a intentos de regresión en los derechos adquiridos por los trabajadores, -para efectos de este artículo- por vía contractual o por decisiones empresariales unilaterales. Sin embargo, la aplicación efectiva de estos principios enfrenta desafíos significativos cuando las empresas atraviesan dificultades económicas que limitan su capacidad para mantener beneficios laborales previamente establecidos. Es precisamente en estos momentos de tensión donde surge el debate central sobre la flexibilidad laboral y salarial como facultad de ajuste empresarial ante crisis o transformaciones estructurales del entorno económico y productivo. Esta tensión constante entre la preservación de beneficios laborales consolidados y la necesidad empresarial de adaptarse a condiciones cambiantes nos desafía a reexaminar, desde una perspectiva tanto técnica como jurídica, el verdadero alcance de los principios tradicionales del derecho del trabajo en un contexto productivo caracterizado por su dinamismo e incertidumbre.

En este marco, la definición de flexibilidad laboral emerge como el eje articulador del debate, pues permite comprender cómo las tensiones entre la preservación de derechos adquiridos y las exigencias de adaptación empresarial se traducen en distintas concepciones doctrinarias y prácticas del mercado laboral. Reconociendo la diversidad de corrientes doctrinarias que abordan la definición de flexibilidad, consideramos necesario adoptar un enfoque conceptual claro para los fines del presente análisis. En este sentido, proponemos la definición de “flexibilidad” desde la base de la perspectiva neoclásica, la cual resume ade-

cuadramente Tostes y Villavicencio, pero también nuestra definición contempla la “teoría de la sacralización de la competencia como supervalor”:

Desde la perspectiva de la teoría neoclásica, el término se vincula al comportamiento de un mercado, utilizado en el sentido de flexibilizar oferta y demanda de trabajadores, facilitando el equilibrio entre las utilidades de los trabajadores y los requerimientos de la función de producción de las empresas (...) el nuevo paradigma productivo generó una sacralización de la competencia como «supervalor» (...). La flexibilización de la organización productiva, de las condiciones de trabajo, de la actividad estatal es entendida en un contexto de pérdida de identidad del Derecho del Trabajo (...) (2012, p. 357 - 360). No obstante, es fundamental señalar que no existe una definición uniforme en la doctrina en cuanto a qué se entiende por flexibilidad laboral. Al respecto, Medrano explica que es necesario primero definir qué se entiende por este concepto ya que “no existe una definición unánime, ni consenso tampoco en cuanto a sus virtudes ni a su efectividad (...) en general, se puede desprender que la flexibilización laboral ha sido vinculada a cuestiones de contratación, despido y ajustes salariales” (2025).

De hecho De la Rosa citando a Pérez Alencart señala que una de las formas de entender a la flexibilidad laboral es la siguiente:

(...) c) La flexibilización que supone adaptación o ajuste a la crisis, caracterizada por la introducción de reformas que aligeran el peso de la legislación laboral pero sin que ello signifique alterar ni sus fundamentos dogmáticos ni estructuras (2016, p. 254)

Al revisar esta definición, puede sostenerse que la flexibilidad laboral remite, en esencia, a una flexibilización de la regulación del mercado de trabajo, que en muchos casos se traduce en la atenuación de condiciones mínimas laborales. De ahí que pueda ser concebida, por un lado, como un fenómeno que atraviesa normas, instituciones y dinámicas económicas destinadas a ajustar el grado de protección laboral; y, por otro, como una dimensión que expresa la capacidad del empleador para responder frente a escenarios de crisis y adaptación. Es en este último sentido -la flexibilidad como capacidad nacida de la necesidad de ajuste- donde centramos nuestro análisis, pues consideramos que, en línea con lo señalado por Sanguineti, la esencia del concepto se asocia precisamente con la capacidad de adaptación del empleador a contextos nuevos, inciertos y cambiantes:

A través de la noción de flexibilidad se hace alusión a la capacidad de adaptación a contextos y situaciones nuevas, inciertas y cambiantes, y que, como tal, lo que exige es la presencia de instrumentos que permitan al titular de la empresa hacer frente a las fluctuaciones de la demanda, reduciendo los potenciales efectos negativos de estas sobre la estructura de costos de la misma, (...) resulta evidente que el juicio sobre la superior o inferior flexibilidad de cualquier ordenamiento laboral no se relaciona directamente con la existencia o no de normas estatales, ni tampoco necesariamente con la presencia en ellas de soluciones más o menos protectoras del interés de los trabajadores, sino más bien con la superior o inferior capacidad de las mismas para acomodarse con eficiencia a las variaciones y cambios que puedan surgir a lo largo del devenir de las relaciones laborales (...) (2021, p. 98).

En consecuencia, entendemos la flexibilidad laboral como la capacidad del empleador para adecuar las condiciones de trabajo a contextos cambiantes, lo que involucra la toma de decisiones directas respecto de aspectos esenciales de la relación laboral. Esta noción sintetiza las diversas aproximaciones doctrinarias y permite advertir que la flexibilización no se limita exclusivamente a fenómenos económicos y políticos generales ni a iniciativas de las instituciones públicas del Estado, sino que se manifiesta, sobre todo, en el ámbito de la gestión empresarial. En este terreno, la capacidad de decisión del empleador se traduce en la posibilidad de introducir modificaciones en la organización y en las condiciones de prestación de los servicios, dentro de los márgenes que fija el ordenamiento jurídico.

Ahora bien, esta capacidad empresarial de modificar unilateralmente condiciones de trabajo encuentra un correlato directo en lo que la doctrina ha denominado *ius variandi*, entendido como la facultad del empleador de alterar determinados aspectos de la relación laboral en función de las necesidades productivas. Sin embargo, se trata de una potestad sujeta a límites jurídicos y de razonabilidad, pues de lo contrario podría derivar en una erosión de los principios protectores que estructuran el Derecho del Trabajo. Precisamente en esta tensión entre la facultad de decisión del empleador y las garantías mínimas de los trabajadores es donde se ubica el núcleo del debate sobre la flexibilidad.

Siendo así, luego de entender a la flexibilidad como capacidad, facultad o poder del empleador para realizar ajustes, es necesario precisar que tal poder se manifiesta en dos niveles diferenciados. Por un lado, debe revisarse de manera

breve la competencia normativa del empleador, la cual se ejerce mediante la producción de reglas internas de alcance general, como reglamentos de trabajo, manuales de funciones o políticas corporativas. Estas normas, aunque limitadas al marco organizacional, se relacionan directamente con las fuentes formales del Derecho del Trabajo y pueden entrar en tensión con la ley, los convenios colectivos o los tratados internacionales. Por otro lado, también se tiene el nivel de los actos no normativos o decisiones individuales, las cuales inciden sobre un contrato en particular, como reasignaciones de funciones, modificaciones salariales o variaciones en las condiciones de prestación del servicio. Aquí la tensión se produce en un plano más inmediato, pues estas decisiones colindan con la intangibilidad de los derechos reconocidos en el marco del contrato y con la garantía mínima de la irrenunciabilidad.

El análisis de la flexibilidad, por tanto, no puede restringirse a describir un margen de acción empresarial, sino que debe abordarse como un poder del empleador que, bajo determinadas circunstancias, busca proyectar sus efectos sobre ámbitos que tradicionalmente escapan a su sola voluntad. En otras palabras, la flexibilidad se convierte en un mecanismo de incidencia sobre fuentes heterónomas del Derecho del Trabajo (ley, convenios colectivos, costumbre), lo que exige determinar con claridad cuáles son sus límites y bajo qué condiciones puede operar legítimamente.

En esta línea, los contextos de pandemia, desastres naturales, crisis económicas o situaciones imprevistas como es por ejemplo el reciente caso de derrumbe del Real Plaza Trujillo, consisten situaciones que exacerban el ánimo “flexibilizador” dado que presuponen cambios estructurales en el equilibrio entre la productividad y los beneficios laborales. En efecto, estas situaciones excepcionales implican -en muchos escenarios- la imposibilidad de mantener este equilibrio.

Ello pues, cuando se presentan eventos de fuerza mayor, los indicadores tradicionales de productividad se tornan inalcanzables, no por deficiencias atribuibles al trabajador, sino por circunstancias externas y ajenas al control tanto del empleador como del propio trabajador. Así, se configura una situación excepcional en la que la estructura económica de la relación laboral se ve profundamente alterada, afectando a ambas partes. Por un lado, los trabajadores enfrentan la pérdida de beneficios adquiridos, la reducción de su poder adquisitivo y una mayor incertidumbre respecto a la estabilidad de sus condiciones laborales.

Por otro lado, las empresas, particularmente aquellas de menor tamaño o con márgenes operativos reducidos, ven comprometida su capacidad de sostener planillas, asumir cargas sociales y mantener su operación sin incurrir en riesgos legales o financieros adicionales.

En consecuencia, la discusión sobre la flexibilidad salarial ejecutada por el empleador no puede analizarse únicamente desde la afectación a los derechos del trabajador, sino también desde la perspectiva del empleador que opera en contextos de inestabilidad estructural. La clave está en encontrar un punto de equilibrio que permita responder a contingencias reales sin desnaturalizar las garantías esenciales de la relación laboral.

En este caso, este debate no debe concebirse únicamente como una pugna entre intereses contrapuestos (trabajadores versus empleadores), sino como la concurrencia de principios de distinta naturaleza. En efecto, los derechos laborales fundamentales y los principios aplicables, por ejemplo, la irrenunciabilidad y la condición más beneficiosa, responden a una dimensión sustantiva del derecho, cuyo carácter esencialista impone un núcleo de protección inderogable frente a cualquier intento de disposición. En contraste, la eficiencia productiva constituye un principio institucional de toda organización, de carácter instrumental, orientado a garantizar la continuidad y estabilidad de la empresa como unidad económica. La tensión que aquí se revela no es meramente práctica, sino de orden conceptual: se trata de conciliar principios sustantivos, que resguardan valores esenciales vinculados a la dignidad del trabajo, con principios institucionales, que organizan el funcionamiento del aparato empresarial en aras de la sostenibilidad. Este reconocimiento permite comprender que las soluciones no pueden reducirse a fórmulas contractuales o a ajustes unilaterales, sino que requieren de un encuadre jurídico que respete la jerarquía y la función de cada tipo de principio en juego.

III. CONFLICTO: FLEXIBILIDAD LABORAL EN CONTRASTE CON LOS PRINCIPIOS TRADICIONALES DE PROTECCIÓN DEL TRABAJADOR

Tal como se ha desarrollado, la necesidad de adaptar las relaciones laborales a escenarios económicos cambiantes (especialmente en escenarios de crisis o estabilidad relativa) ha intensificado el conflicto entre la flexibilidad salarial ejecutada por el empleador y los principios de protección tradicionales del dere-

cho laboral, especialmente tras la pandemia. En este contexto, muchas empresas han recurrido a ajustes en la estructura remunerativa, sustituyendo beneficios económicos por prestaciones no remunerativas reduciendo componentes previamente otorgados, lo que ha generado tensiones respecto a la protección de derechos adquiridos o al cuestionamiento de la posibilidad de disponer sobre derechos laborales.

Este apartado aborda esta tensión desde tres enfoques: el impacto del escenario post pandemia (conflicto identificado), los beneficios laborales que deben ser considerados intangibles y el tratamiento jurisprudencial de estos conflictos en torno a la validez y límites de la flexibilización salarial ejecutada por el empleador.

1. Escenario post pandemia

Como hemos precisado, la pandemia de la COVID-19 se estableció como un punto de inflexión en la práctica laboral peruana. Durante el 2020 y el 2021, las empresas recurrieron masivamente a medidas como la suspensión perfecta de labores, el teletrabajo improvisado, las licencias con goce de haber sujetas a compensación y la reducción unilateral de beneficios. Si bien muchas de estas prácticas tuvieron el objetivo -en dicho contexto de crisis- de preservar el empleo frente al cierre de operaciones y la caída de la actividad económica, también dejaron una herencia jurídica confusa y, en muchos casos, regresiva. A la fecha, diversas acciones de este tipo, es decir, de emergencia (licencias impuestas con o sin goce de haberes, reducciones de jornada, modificación de beneficios) se mantienen en la práctica, susceptibles de cuestionamiento judicial y en muchas ocasiones objeto de sanciones tanto civiles como administrativas, dada la falta de una regulación clara en estos contextos problemáticos.

Esta aplicación automática y desregulada ha contravenido principios tradicionales fundamentales del derecho laboral, como la irrenunciabilidad de derechos y la condición más beneficiosa. Ambos pilares, pensados para equilibrar la disparidad de poder en la relación de trabajo, se vieron debilitados ante la necesidad de la reactivación económica.

Este mantenimiento de medidas de emergencia adoptadas durante la COVID-19 se puede visualizar en el reciente caso ocurrido en el centro comercial

Real Plaza de Trujillo en febrero de 2025³. En efecto, el derrumbe del techo de este centro comercial reveló el alto grado de vulnerabilidad laboral ante un escenario de crisis -e incluso, quizás, en escenarios que las Compañías identifican como crítico sin que se presenten supuestos de fuerza mayor o caso fortuito-. Tras el colapso, varios locales de la cadena Real Plaza en distintas ciudades fueron cerrados preventivamente. Como consecuencia, cientos de trabajadores fueron enviados a licencias con o -a veces- sin goce de haber, sin certeza de retorno, sin mecanismos de compensación adicionales y, en muchos casos, sin comunicación clara sobre su situación laboral.

Siendo así, la figura de la licencia volvió a ocupar un lugar central. Esta modalidad que en teoría protege al trabajador manteniendo su vínculo y su remuneración, en la práctica puede convertirse en un mecanismo de espera forzada sin garantía de continuidad. Algunos trabajadores comenzaron a reportar la reducción de beneficios sociales o la anulación de premios e incentivos ligados a metas comerciales.

Ahora bien, otra de las medidas generalmente adoptadas por los empleadores es la supresión o reducción de bonificaciones que inicialmente fueron otorgadas como prestaciones adicionales a la remuneración básica. Estas bonificaciones, que en muchos casos se habían consolidado como parte de la estructura remunerativa habitual del trabajador, son eliminadas bajo el argumento de que constituyen beneficios extraordinarios no garantizados contractualmente en el contrato primigenio de trabajo.

De igual forma, los empleadores también recurren al intercambio estratégico de componentes remunerativos monetarios por beneficios de menor costo directo. Por ejemplo, en lugar de otorgar un bono de productividad, se decide entregar una prestación alimentaria bajo suministro indirecto, a fin de otorgar un concepto no remunerativo que no impacte en los beneficios sociales. Dicha modificación unilateral de la estructura remunerativa afecta -necesariamente- el poder adquisitivo real del trabajador, quien pierde la posibilidad de decidir cómo utilizar ese recurso monetario.

3 Véase las noticias del periódico Infobae que citamos en la bibliografía en relación con lo sucedido en febrero de 2025 en el centro comercial Real Plaza de Trujillo.

Por otro lado, los acuerdos de disminución remunerativa representan una de las medidas más controvertidas en contextos de crisis económica empresarial. Estos convenios que pueden incluir reducciones temporales o permanentes de la remuneración base, licencias con goce parcial de haberes o modificaciones en la jornada laboral con el consecuente ajuste remunerativo, requieren generalmente del consentimiento del trabajador. Sin embargo, la situación de vulnerabilidad económica y el temor al desempleo pueden generar un consentimiento viciado, donde el trabajador acepta condiciones desfavorables bajo presión. Esta dinámica plantea serios cuestionamientos sobre la validez jurídica de tales acuerdos y su compatibilidad con los principios fundamentales del derecho laboral.

No obstante, este análisis no puede reducirse a una visión parcial que únicamente evidencie el perjuicio que generan las medidas de flexibilización ejecutada por el empleador sobre los trabajadores. En contextos de crisis o de desaceleración económica -esta última entendida como una etapa de estabilidad relativa en la que la empresa enfrenta una disminución en su rendimiento sin encontrarse necesariamente en una situación crítica- también existen necesidades empresariales legítimas orientadas a preservar la continuidad operativa, evitar despidos masivos y sostener la productividad en condiciones adversas. En tales circunstancias, es razonable que el empleador explore mecanismos de ajuste temporal en la estructura de costos laborales, no con el objetivo de precarizar el trabajo, sino con la finalidad de alcanzar la sostenibilidad.

Desde esta óptica, es posible afirmar que, bien reguladas, ciertas medidas de reorganización remunerativa pueden tener efectos positivos en el mediano y largo plazo, al contribuir a mantener la empleabilidad y evitar la desaparición de fuentes de trabajo. A su vez, ello puede generar espacios para una posterior mejora en las condiciones laborales, una vez superadas las dificultades coyunturales. Sin embargo, esta lógica empresarial se enfrenta en la práctica a un escenario normativo insuficientemente desarrollado, en el que la flexibilización se implementa con carácter improvisado o sin respaldo normativo suficiente, especialmente cuando no se ha acreditado formalmente la existencia de una situación de crisis, lo cual exige un mayor nivel de justificación y proporcionalidad por parte del empleador.

Estas medidas adoptadas con urgencia y al margen de procedimientos formales -como la supresión unilateral de bonificaciones, la sustitución de com-

ponentes remunerativos por beneficios no remunerativos o la modificación de jornadas con impacto en la remuneración- suelen ser posteriormente declaradas inválidas por la autoridad judicial o administrativa, al verificarse la afectación de derechos esenciales del trabajador o la inexistencia de condiciones que justifiquen tales modificaciones. Como consecuencia, el empleador no solo se ve obligado a restituir los beneficios eliminados (y realizar el reintegro de lo no pagado), sino que también puede incurrir en sobrecostos derivados de procesos judiciales, multas administrativas o indemnizaciones adicionales, agravando su situación financiera original.

Por tanto, el verdadero desafío no consiste en permitir o restringir la flexibilidad laboral ejecutada por el empleador de forma absoluta, sino en construir marcos regulatorios sólidos y técnicamente consistentes que distingan entre situaciones reales de crisis y escenarios de desaceleración o ajuste temporal, estableciendo con claridad los límites a la modificación unilateral de condiciones esenciales de la relación laboral.

2. Jurisprudencia judicial relevante sobre modificación de beneficios laborales

En el ámbito de las relaciones laborales, la identificación de qué prestaciones constituyen verdaderos beneficios laborales y hasta qué punto pueden ser modificadas por las partes es una cuestión de relevancia teórica y práctica. La dificultad radica en que los trabajadores perciben una diversidad de conceptos (con distintos orígenes, naturaleza y regímenes jurídicos) que no siempre responden a una misma lógica normativa. Ante esta complejidad, resulta indispensable establecer una clasificación que permita distinguir con precisión cuáles beneficios forman parte del núcleo intangible de derechos laborales y cuáles pueden ser objeto de negociación o modificación.

Sabemos que constituye remuneración, el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, siempre que sea de su libre disposición. En consecuencia, la remuneración no se reduce a la remuneración básica, sino que comprende toda percepción patrimonial que retribuya de manera directa el trabajo realizado. Por otro lado, según Toyama, los beneficios sociales abarcan:

Aquellos conceptos que perciben los trabajadores por o con ocasión del trabajo dependiente: no importa su origen (legal -heterónomo- o convencional -autó-

nomo-) (...) Esta es, por lo demás, la posición que se aprecia en los procesos laborales donde los jueces emplean una concepción amplia sobre el alcance del término beneficios sociales. Ciertamente, debe tener un contenido patrimonial claro, en dinero o en especie (2009, p. 66).

No obstante, pese a esta amplitud conceptual, surge la necesidad de diferenciar con claridad las diversas prestaciones laborales. En efecto, no todas las prestaciones otorgadas dentro de la relación laboral deben incluirse en la misma categoría, puesto que existe una diferencia sustancial entre aquellas que derivan de normas imperativas y aquellas que surgen de la liberalidad del empleador. En tal sentido, esta diferenciación no es meramente académica, sino que tiene consecuencias prácticas, pues permite delimitar las facultades de disposición que las partes pueden ejercer sobre ellos.

En este contexto, dentro del espectro de los beneficios sociales, se identifica un núcleo de prestaciones que -a nuestro parecer-, tienen carácter intangible por su origen en normas de orden público. Así, entre estos beneficios se encuentran la Compensación por Tiempo de Servicios, gratificaciones legales, seguro de vida ley, participación en utilidades (cuando corresponda) y el descanso vacacional remunerado. En consecuencia, estos derechos deben entenderse como prestaciones que forman parte del núcleo esencial e irrenunciable de la relación laboral. Precisamente por esta razón, su regulación normativa impide su modificación unilateral o su renuncia voluntaria por parte del trabajador.

Por el contrario, existe otra categoría de beneficios que se caracteriza por no tener origen en normas imperativas, sino en la liberalidad del empleador. Dentro de esta categoría se encuentran, por ejemplo, los bonos por cumpleaños, las bonificaciones por graduación, las asignaciones especiales, entre otros. A diferencia de los beneficios sociales intangibles, estas prestaciones no gozan de protección absoluta, de modo que pueden ser modificadas o eliminadas por el empleador, siempre que se respeten las condiciones y procedimientos aplicables.

De esta manera, la distinción entre beneficios sociales intangibles y beneficios de liberalidad del empleador resulta crucial para delimitar el verdadero campo de aplicación de los acuerdos de modificación. Siendo así, los convenios de renuncia a ciertos beneficios, adicionales a la remuneración, sólo pueden recaer sobre los beneficios otorgados por liberalidad o mutuo acuerdo, debién-

dose respetar, en todo momento, la intangibilidad de los beneficios de origen imperativo.

Así, los beneficios sociales intangibles mantienen su carácter irrenunciable e inmodificable. Por el contrario, los beneficios de liberalidad empresarial sí pueden ser objeto de negociación y ajuste mediante acuerdos voluntarios. En esa misma lógica de diferenciación, corresponde analizar el caso particular de la remuneración, la cual, a diferencia de los beneficios de origen imperativo, ha sido objeto de tratamiento especial en jurisprudencia reciente.

En efecto, durante la última década se ha reconocido la posibilidad de reducir la remuneración siempre que medie un acuerdo voluntario y por escrito entre el empleador y el trabajador. Esta posición inicial se sustentaba en la autonomía de la voluntad de las partes, quienes podían pactar válidamente este tipo de ajustes. Además, su fundamento normativo se encontraba en la Ley No. 9463, la cual si bien no autorizaba expresamente la reducción de remuneraciones, sí la admitía al regular sus consecuencias jurídicas. De este modo, dicha norma se erigió en el pilar que permitió viabilizar los acuerdos de reducción salarial, configurando un marco jurídico -aunque implícito- para este tipo de modificaciones contractuales dentro del ámbito laboral.

Ahora bien, para que el acuerdo de reducción fuera considerado válido se debía cumplir con tres requisitos fundamentales: (i) ser genuinamente voluntario, (ii) no afectar derechos ya ganados por el trabajador (además del remunerativo, evidentemente) y (iii) no vulnerar los mínimos legales o pactados en convenios colectivos (en caso aplique), como la remuneración mínima vital. Estos requisitos establecen un sistema de protección que buscaba garantizar que la voluntad del trabajador fuera libre e informada, preservando al mismo tiempo sus derechos fundamentales.

En este sentido, hemos podido identificar (y compartimos la opinión) que jurisprudencialmente se ha determinado que un acuerdo de reducción de remuneraciones no vulnera el principio de irrenunciabilidad si se respetan los derechos mínimos establecidos en normas imperativas. Esta distinción conceptual resulta fundamental para comprender el alcance y las limitaciones del principio de irrenunciabilidad en el contexto de las modificaciones contractuales consensuales. De hecho, Pizarro señala que:

(...) Son irrenunciables los derechos nacidos de la Constitución, de las normas legales de carácter imperativo y de las cláusulas normativas del convenio colectivo que también tengan tal carácter. **En cambio, no son irrenunciables los derechos nacidos del contrato de trabajo, de la decisión unilateral del empleador o de la costumbre.** Por lo tanto, resulta claro que un acuerdo de reducción de remuneraciones, a través del cual se modifican beneficios que surgieron del acuerdo de las partes, de la decisión del empleador o de la práctica reiterada no puede afectar el principio de irrenunciabilidad, toda vez que no podría tratarse de derechos irrenunciables (...) (2021, p. 256).

(Énfasis agregado)

De igual manera, el Tribunal Constitucional, en el Expediente No. 9-2004-AA/TC⁴, estableció que la reducción de remuneraciones está autorizada expresamente por la Ley No. 9463, siempre que medie aceptación del trabajador. Esta sentencia marcó un precedente importante al reconocer la validez de estos acuerdos bajo ciertas condiciones específicas. Sin embargo, la evolución jurisprudencial no ha sido lineal. La Corte Suprema atravesó una etapa de confusión en la que declaró que la Ley No. 9463 había sido derogada tácitamente por la Constitución, prohibiendo así cualquier acuerdo de reducción de remuneración por considerar que era contrario al principio de irrenunciabilidad de derechos. Esta posición generó incertidumbre jurídica y limitó significativamente las posibilidades de negociación en situaciones de crisis empresarial.

Posteriormente, la misma Corte Suprema rectificó su criterio, admitiendo nuevamente la vigencia de la Ley No. 9463, pero incorporando una nueva exigencia: el acuerdo de reducción debe estar justificado por una causa objetiva para ser válido. Esta modificación representó un avance en la protección de los derechos del trabajador al establecer que no bastaba el simple consentimiento, sino que debía existir una justificación objetiva para la reducción.

Por otro lado, en la Casación Laboral No. 3711-2016 Lima se estableció definitivamente que la reducción de remuneraciones se da únicamente previo acuerdo entre trabajador y empleador y que cualquier disminución de la remuneración sin que medie aceptación del trabajador será considerada como un acto de hostilidad equiparable al despido. Esta Casación reafirmó la necesidad del consentimiento expreso y voluntario del trabajador. Asimismo, se estableció

4 Véase el fundamento tercero de la Sentencia emitida en el Expediente No. 9-2004-AA/TC

que pueden existir acuerdos de reducción cuando concurren causas objetivas extraordinarias, las cuales incluyen:

- Casos fortuitos o de fuerza mayor que impliquen la desaparición total o parcial del centro de trabajo.
- Motivos económicos por resultados negativos en la utilidad operativa o situaciones donde mantener la continuidad laboral implique pérdidas.
- Motivos tecnológicos necesarios para evitar la obsolescencia empresarial y motivos estructurales (cambios organizacionales) para evitar el deterioro empresarial.
- Situaciones de disolución, liquidación o quiebra empresarial.
- Procesos de reestructuración patrimonial, todos los cuales habilitan la negociación de reducciones remunerativas como medida de preservación de la fuente de empleo.

46

Luego, el Tribunal Constitucional, en el Expediente No. 2220-2019-PA/TC, estableció límites importantes respecto a los acuerdos de reducción, determinando que el empleador no puede descontar la totalidad de la remuneración del trabajador aun cuando exista acuerdo previo de descuento, ya que esto supondría una vulneración del derecho a una remuneración equitativa y suficiente. Además, ello iría en contra de lo dispuesto en el artículo 648, inciso 6, del Código Procesal Civil, el cual establece que las retenciones sobre remuneraciones no pueden exceder el 60 %. Este límite tiene como finalidad asegurar que el trabajador conserve una parte de sus ingresos para cubrir sus necesidades básicas y las de su familia. De esta manera, incluso aquellos acuerdos suscritos en ejercicio de la autonomía privada y la libertad contractual, no pueden contravenir otros derechos fundamentales.

La evolución jurisprudencial culmina con la reciente Casación Laboral No. 33152-2022⁵ que introduce elementos novedosos y potencialmente controversiales en la interpretación de los acuerdos de reducción de remuneraciones. Esta Casación analiza un caso donde la reducción se dio en un contexto de crisis económica debidamente acreditada, lo que justificó la medida adop-

5 Emitida con fecha 12 de noviembre de 2024.

tada por la empresa. En esta última la Corte Suprema consideró válida una reducción de remuneraciones aún cuando no obraba en autos el documento suscrito por el trabajador, basándose en diversos elementos de juicio que permitían concluir que el trabajador habría convenido dicha rebaja dentro de un contexto justificado por la situación económica de la empresa. Este criterio amplía las posibilidades probatorias para demostrar el consentimiento del trabajador. Asimismo, un aspecto particularmente relevante de esta Casación es que considera como elemento determinante el hecho de que el trabajador no reclamó oportunamente la reducción de remuneraciones, pues presentó su demanda después de más de veinte años. Esta consideración introduce el elemento temporal y la conducta del trabajador como factores relevantes para evaluar la validez de la reducción.

Sin perjuicio de ello, la interpretación que surge de la Sala Suprema podría generar tensiones con los principios tradicionalmente establecidos, ya que pareciera permitir cierta unilateralidad del empleador en la aplicación de reducciones cuando existan causas objetivas debidamente acreditadas, lo cual podría estar en tensión con el requisito del acuerdo expreso que había sido establecido en jurisprudencia anterior. Siendo así, en el actual escenario jurisprudencial, queda pendiente la definición precisa de los límites y condiciones bajo las cuales son válidos los acuerdos de reducción de remuneraciones, particularmente en lo que respecta al grado de unilateralidad que puede ejercer el empleador cuando existan causas objetivas debidamente acreditadas y cómo esto se compatibiliza con los principios fundamentales del derecho laboral y la protección constitucional de los derechos del trabajador.

A modo de síntesis podemos señalar que, a partir del desarrollo jurisprudencial, para celebrar acuerdos que impliquen necesariamente la renuncia a ciertos derechos del trabajador, se realizaría de acuerdo a lo siguiente:

Cuadro N.º 1
Análisis jurisprudencial para la validez de modificación de beneficios laborales

Jurisprudencia	Requisitos para la validez del acuerdo de modificación de condiciones de trabajo	Síntesis jurisprudencial
Expediente No. 9-2004-AA/TC	Consentimiento expreso del trabajador. Caso contrario, nos encontramos ante un acto de hostilidad.	Reconoce la validez de la modificación de condiciones de trabajo (especialmente, la reducción de remuneraciones), pero exige un consentimiento indiscutible del trabajador.
Casación Laboral No. 3711-2016-LIMA	Consentimiento expreso del trabajador, así como libre de cualquier vicio de nulidad.	Reconoce la validez de la modificación de condiciones de trabajo (especialmente, la reducción de remuneraciones), pero exige un consentimiento indiscutible y válido del trabajador.
Expediente No. 2220-2019-PA/TC	Consentimiento expreso del trabajador. Además, el acuerdo no debe contravenir derechos fundamentales, respetando el límite establecido en el artículo 648 del Código Procesal Civil.	Reconoce la validez de la modificación de condiciones de trabajo (especialmente, la reducción de remuneraciones), pero exige un consentimiento indiscutible del trabajador y establece límites (prohíbe un descuento total de remuneraciones).
Casación Laboral No. 33152-2022-LIMA	Admite las modificaciones unilaterales (reducción remunerativas), pero debe existir una causa objetiva acreditada que exija esta modificación. El consentimiento del trabajador se presume, si es que este no realizó un reclamo oportuno.	Reconoce la validez de la modificación de condiciones de trabajo (especialmente, la reducción de remuneraciones) de forma unilateral, siempre que exista una causa objetiva que lo justifique. De igual modo, se admite la presunción de consentimiento si es que el trabajador no presentó un cuestionamiento oportuno.

IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA EL CONFLICTO IDENTIFICADO

Frente a este escenario y al uso extendido y poco regulado de medidas adoptadas en contextos excepcionales (crisis) y en contextos de desaceleración económica (estabilidad relativa), es necesario establecer un marco regulatorio que delimite con precisión cuándo y cómo pueden aplicarse mecanismos de flexibilidad laboral implementadas por el empleador. La solución no pasa por prohibir de forma absoluta tales medidas, sino por imponerles condiciones claras de procedencia, transparencia y temporalidad.

De este modo, a continuación desarrollamos una propuesta de solución que plantea la construcción de una guía preliminar de cómo debe proceder el

empleador ante una situación de emergencia o urgencia que requiera modificar beneficios laborales, especialmente considerando la jurisprudencia judicial reciente y la no vulneración de los principios tradicionales de protección del trabajador. Dicha guía, indudablemente debe contener cierto grado de adaptabilidad empresarial, pero bajo reglas claras que garanticen el respeto a los derechos adquiridos, la proporcionalidad de las medidas adoptadas y la transparencia en su aplicación.

1. Límites al riesgo de flexibilización regresiva ante la modificación de beneficios laborales

Debemos comenzar con los límites de la flexibilidad laboral ejecutada por el empleador ante la incidencia sobre fuentes del derecho del trabajo, a fin de delimitar el marco sobre el cual puede operar. En primer lugar, el límite infranqueable es la propia Constitución y el núcleo esencial de los derechos fundamentales laborales: por ejemplo, el derecho a la remuneración mínima vital, a la jornada máxima y al descanso. Cualquier acto empresarial que pretenda alterar estos contenidos devendría inconstitucional.

En segundo lugar, existe un límite legal: las disposiciones imperativas de la norma laboral que constituyen “mínimos indisponibles”. En este sentido, la flexibilidad no puede ser invocada para reducir por debajo de lo legalmente previsto aspectos como la remuneración mínima, los aportes a la seguridad social o la duración máxima de la jornada de trabajo. Incluso en contextos de crisis, el legislador establece márgenes de excepción regulados (por ejemplo, suspensión perfecta por fuerza mayor), pero siempre bajo supervisión administrativa.

En tercer lugar, encontramos un límite convencional, derivado de los convenios colectivos. La autonomía colectiva produce reglas que se integran al contrato de trabajo y que gozan de protección reforzada bajo el principio de condición más beneficiosa. Por tanto, la empresa no puede modificar unilateralmente estas condiciones invocando la flexibilidad sin afectar la fuerza vinculante de la negociación colectiva. No obstante, se reconoce que en este escenario, sí resulta posible la modificación siempre y cuando se cuente con justificación objetiva y acreditada.

Finalmente, si bien también existiría un límite consuetudinario (la costumbre laboral que en tanto fuente del Derecho del Trabajo también fija estándares de comportamiento) en este escenario el empleador sí puede presentar justificaciones que permitan modificar los beneficios adquiridos, especialmente, si cuenta con el consentimiento del trabajador. De ahí que consideremos que los límites establecidos para la aplicación de la capacidad de flexibilidad laboral del empleador en contextos de crisis en realidad solo lo constituyen: (i) el contenido esencial de los derechos fundamentales laborales y las disposiciones constitucionales y (ii) el contenido mínimo de los dispositivos legales.

Ahora bien, para establecer una propuesta de solución, es necesario distinguir entre situaciones de caso fortuito o de fuerza mayor -como desastres naturales, incendios o crisis sanitarias- donde la aplicación de medidas de flexibilización establecidas por el empleador encuentra mayor justificación objetiva y las situaciones de disminución significativa de productividad corporativa, en las que existe una zona gris más compleja. En estas últimas, la empresa puede atravesar períodos de pérdidas económicas que justifican acuerdos de reducción remunerativa o la suspensión de ciertos beneficios económicos previamente otorgados, sin que ello implique necesariamente una amenaza a su existencia como empresa. En tales escenarios, se vuelve fundamental equilibrar las medidas que el empleador puede adoptar con la obligación de respetar los principios esenciales de protección laboral.

En este marco, la flexibilización regresiva en las medidas establecidas por el empleador constituye un riesgo latente. Se trata de la situación en la cual medidas excepcionales de adaptación laboral, diseñadas para atender situaciones temporales, terminan transformándose en medidas permanentes de precarización. Ello ocurre cuando debido a situaciones coyunturales (pérdidas económicas de la empresa) las medidas excepcionales se consolidan en pérdidas definitivas de derechos laborales, aprovechando la coyuntura de crisis para imponer condiciones que, en circunstancias normales, podrían constituir actos de hostilidad.

En este marco, frente a una crisis económica empresarial significativa, puede ser necesario reducir o modificar temporalmente ciertos beneficios. Sin embargo, una vez superada la crisis, tales medidas deben cesar de manera automática. Su perpetuación, la normalización de reducciones remunerativas o la utilización recurrente de crisis menores para justificar condiciones deterioradas de trabajo

constituyen expresiones claras de flexibilización regresiva. Siendo así, para evitarlo, es indispensable diseñar un marco regulatorio que establezca reglas claras y límites precisos. Este marco no debe prohibir la flexibilidad implementada por el empleador, pues se reconoce que puede ser una herramienta vital para la supervivencia empresarial y la preservación del empleo. Así, su finalidad debe ser generar un uso legítimo, vinculado a necesidades reales, evitando que se convierta en un mecanismo de precarización. De este modo, desde nuestra opinión, los límites que deben observarse de manera indispensable en este marco regulatorio son los siguientes:

- **Causalidad acreditada:** toda medida que afecte condiciones remunerativas debe sustentarse en una causa objetiva y debidamente documentada. No basta invocar una “crisis” en términos genéricos. El empleador debe demostrar la situación excepcional mediante parámetros económicos y financieros verificables. Esta exigencia permite diferenciar entre una verdadera amenaza a la viabilidad empresarial y una mera disminución de rentabilidad.
- **Temporalidad y reversibilidad:** las medidas de flexibilización ejecutadas por el empleador deben tener carácter estrictamente temporal y revertirse de manera automática una vez superada la causa que las justificó. No existe razón para que reducciones remunerativas o ajustes similares persistan cuando la empresa ha recuperado su estabilidad económica.
- **Proporcionalidad:** la medida debe guardar correspondencia con la magnitud de la crisis y adoptarse sólo después de explorar alternativas menos gravosas para el trabajador. Además, se requiere un límite concreto respecto al porcentaje máximo de reducción remunerativa, siguiendo criterios ya señalados por el Tribunal Constitucional. El consentimiento del trabajador no puede convalidar un acuerdo que comprometa su subsistencia.
- **Intangibilidad de derechos mínimos:** beneficios sociales como la CTS, las gratificaciones legales, el descanso vacacional y el seguro de vida deben permanecer intocables. La negociación sólo puede operar sobre beneficios adicionales otorgados por liberalidad del empleador, pero nunca sobre los derechos mínimos garantizados por la ley.

- **Participación y transparencia:** el empleador debe comunicar de forma clara, completa y veraz la situación de la empresa, involucrando a las organizaciones sindicales o, en su defecto, garantizando que el consentimiento individual sea informado y libre de vicios. El acuerdo voluntario y genuino debe mantenerse como eje de cualquier modificación de beneficios laborales.
- **Supervisión administrativa:** para garantizar el cumplimiento de estos principios, la autoridad de trabajo debe ejercer un rol de control efectivo. Así, la autoridad administrativa se debe mantener alerta a potenciales denuncias a fin de solicitar oportunamente la información que acredita la situación de emergencia o urgencia de las empresas, de modo que se tenga el contexto completo para poder decidir sobre la validez o invalidez de los acuerdos de modificación de condiciones de trabajo o beneficios complementarios.

En este sentido, resulta fundamental fortalecer la capacidad operativa y técnica de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. Sus inspectores deben contar con protocolos especializados para revisar estados financieros, verificar la correspondencia entre pérdidas y medidas adoptadas y garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos. Para ello, es necesario capacitarlos en nociones básicas de análisis financiero que les permitan evaluar la veracidad de las crisis alegadas. Lo mismo debe aplicarse a nivel judicial.

Ahora bien, este marco normativo no debe interpretarse como un obstáculo para la subsistencia empresarial. Por el contrario, busca ofrecer reglas claras que orienten a los empleadores en la adopción de medidas legítimas de flexibilidad. Las empresas deben tener la posibilidad de explorar opciones de adaptación frente a situaciones difíciles, siempre dentro de límites objetivos, transparentes y proporcionales. Lo que debe evitarse es el uso fraudulento de la flexibilización, ya sea presentando información falsa o exagerando la magnitud de la crisis para justificar reducciones indebidas.

La implementación de este marco permitiría lograr un equilibrio entre la flexibilidad empresarial necesaria para enfrentar situaciones críticas y la protección efectiva de los derechos laborales. La flexibilidad ejecutada por el empleador no debe confundirse con desprotección; adecuadamente regulada, puede coexistir con un sistema robusto de garantías que preserve los derechos fundamentales de los trabajadores.

2. Propuesta de guía de actuación para la modificación de beneficios laborales

Ahora bien, ante la creciente judicialización y controversia en torno a las medidas adoptadas por los empleadores (algunas veces en consenso con los trabajadores) en contextos de crisis o desaceleración económica, resulta imperativo construir una propuesta interpretativa que permita orientar la aplicación de modificaciones de beneficios laborales bajo parámetros de razonabilidad y proporcionalidad. Esta propuesta -aún cuando preliminar- parte de una diferenciación esencial entre dos escenarios de afectación económica- la “emergencia” y la “urgencia” para el empleador- y desarrolla lineamientos diferenciados para cada uno, reconociendo sus características propias, impactos y márgenes de maniobra admisibles.

Siendo así, en nuestra propuesta partimos de la aplicación del test de proporcionalidad como método central de resolución de colisión de principios y/o derechos, pues permite brindar un marco racional y verificable a las decisiones que se adopten en escenarios de flexibilidad laboral ejecutada por el empleador. Ello resulta especialmente relevante considerando que en el caso de análisis nos encontramos ante una concurrencia de una dimensión sustantiva (derechos laborales) y una institucional (eficiencia productiva).

De este modo, la implementación del test de proporcionalidad como eje metodológico permite estructurar el análisis en tres etapas: primero, se exige comprobar la idoneidad de la medida de flexibilización para alcanzar el objetivo legítimo perseguido; segundo, debe verificarse su necesidad, descartando alternativas menos lesivas para los derechos fundamentales; y, finalmente, corresponde realizar un examen de proporcionalidad en sentido estricto, evaluando si los beneficios obtenidos justifican la intensidad de la afectación a los derechos involucrados. Este ejercicio es del que se parte para la guía propuesta, a fin de otorgar un estándar objetivo que permite a los empleadores implementar medidas de flexibilidad laboral.

Así el primer paso que proponemos para una correcta interpretación normativa y práctica de las medidas de flexibilización establecidas por el empleador es la identificación rigurosa del contexto económico en el que se inscriben. Para ello, es necesario diferenciar entre:

- **Situaciones de emergencia:** se trata de eventos imprevisibles y de impacto inmediato que amenazan directamente la continuidad de la actividad empresarial. Ejemplos claros de este tipo de situaciones incluyen desastres naturales, siniestros graves en los centros de trabajo, emergencias sanitarias o cierres obligatorios por mandato de autoridad competente. En estos casos, la urgencia de respuesta puede justificar temporalmente medidas excepcionales, siempre dentro de los márgenes legales establecidos. Aquí se encuentran los denominados casos de fuerza mayor o hechos fortuitos.
- **Escenarios de urgencia o desaceleración económica:** corresponden a situaciones en las que, sin mediar un evento catastrófico, la empresa experimenta una caída sostenida de ingresos, una contracción sumamente significativa de la demanda o una disminución continuada de la productividad que afecta su equilibrio financiero, aunque no compromete su operatividad inmediata. La respuesta empresarial en estos contextos requiere una aproximación más estructurada, sustentada y consensuada, dada la menor inmediatez del riesgo.

54

Siendo así, luego de identificar en cuál escenario nos encontramos, sugerimos la aplicación de las siguientes consideraciones en cada caso, a fin de construir soluciones sostenibles, razonables y que presenten sustento ante las autoridades para que no sean posteriormente invalidadas o materia de reintegros.

En ese sentido, cuando una empresa enfrenta un ***contexto de emergencia debidamente acreditado***, se reconoce la necesidad de adoptar medidas rápidas que aseguren la continuidad del vínculo laboral y la sostenibilidad operativa. Sin embargo, dicha necesidad no exime del cumplimiento de principios fundamentales. De este modo, proponemos que se deben cumplir con las siguientes consideraciones:

- **Acreditación fehaciente del contexto crítico:** el empleador debe sustentar documentalmente la situación excepcional que enfrenta, por ejemplo, a través de informes técnicos, estados financieros u otros documentos de fuente objetiva deben formar parte de la construcción de un expediente que acredite esta necesidad que atraviesa.
- **Evaluación de impacto y análisis de alternativas:** en aplicación del principio de condición más beneficiosa, antes de implementar me-

didas que afecten las condiciones laborales, corresponde evaluar su impacto económico real y explorar opciones menos gravosas para el trabajador. Esta evaluación debe estar registrada y disponible ante requerimiento judicial o administrativo.

- **Temporalidad y revisión periódica:** toda modificación debe tener un plazo predefinido y ser objeto de evaluación constante. En este contexto, se recomienda establecer periodos de aplicación inicial (por ejemplo, entre 30 y 90 días), prorrogables únicamente con sustento adicional. Ello también tiene correlación con que dichas situaciones de emergencia normalmente son temporales.
- **Aplicación preferente por acuerdo:** la negociación colectiva (de tener un sindicato) o, en su defecto, el consentimiento individual deben ser la vía principal de implementación. La adopción unilateral de medidas sólo debe considerarse de manera excepcional y con carácter estrictamente provisional, mientras se gestionan procedimientos formales, como la suspensión perfecta de labores ante la autoridad competente.
- **Medidas admisibles con restricciones:** se reconocen como posibles, entre otras, las licencias con goce de haber sujetas a compensación, las licencias sin goce de carácter temporal, la modificación transitoria de turnos o jornadas -y con ello la reducción de remuneraciones- y la suspensión de bonificaciones remunerativas o no remunerativas. En ningún caso debe afectarse la remuneración mínima vital, ante una reducción de la remuneración, así como también debe revisarse que dichas reducciones presenten criterios razonables, por ejemplo, aplicando los mismos topes establecidos respecto a la inembargabilidad de las remuneraciones.
- **Transparencia e información clara:** la comunicación escrita y detallada al trabajador debe incluir el motivo de la medida, su duración estimada, los efectos prácticos y cualquier posible compensación. El desconocimiento de esta obligación puede acarrear la nulidad de las medidas adoptadas.

Por otro lado, en *situaciones de desaceleración económica*, que implican desafíos financieros pero no una ruptura abrupta del equilibrio operativo, las

medidas de flexibilización implementadas por el empleador deben cumplir con mayores exigencias de justificación, consenso y proporcionalidad:

- **Demostración técnica de la situación económica:** el empleador debe contar con evidencia concreta y verificable, como balances contables, reportes de ventas y/o proyecciones de flujo de caja que den cuenta de la caída sostenida del rendimiento.
- **Evaluación de impacto y análisis de alternativas:** nuevamente, en aplicación del principio de condición más beneficiosa antes de alterar la estructura remunerativa, la empresa debe considerar medidas internas de ahorro o reestructuración, tales como la revisión de gastos no esenciales, priorizando el mantenimiento de condiciones laborales.
- **Temporalidad y revisión periódica:** al igual que en las emergencias, estas medidas deben tener un horizonte definido, basarse en criterios objetivos y estar sujetas a monitoreo. La extensión indefinida de flexibilidades temporales puede devenir en nulidades y sanciones económicas significativas.
- **Consentimiento libre e informado:** cualquier modificación individual, como reducciones remunerativas o modificaciones de jornada, debe contar con el consentimiento expreso del trabajador, el cual debe ser prestado de forma libre y sin vicios de nulidad. Bajo ningún contexto sería admisible que en un escenario de desaceleración económica se impongan medidas sin contar con el consentimiento de los trabajadores; de ahí que resulta necesario tener cuidado con esta limitación.
- **Medidas compensatorias o de equilibrio:** se recomienda, cuando sea posible, ofrecer beneficios alternativos que compensen parcialmente la modificación de condiciones de trabajo, tales como vales de consumo, días libres, flexibilidades horarias, entre otros.
- **Comunicación efectiva y negociación participativa:** la transparencia cobra especial relevancia en estos contextos. Es necesario informar adecuadamente a los trabajadores y, preferentemente, construir acuerdos a través de mecanismos formales.

Ahora bien, independientemente del grado de afectación económica que enfrente el empleador, existen ciertos criterios que deben regir toda medida de flexibilización laboral implementada por el empleador, garantizando su legitimidad, en consonancia con los principios tradicionales de protección del trabajador:

- **Temporalidad:** ninguna medida puede ser permanente por definición. Toda flexibilización impulsada por el empleador debe ser revisable y condicionada al contexto que la justifica.
- **Proporcionalidad:** la magnitud de la afectación laboral debe guardar relación directa con el impacto económico demostrado.
- **Transparencia:** el trabajador debe ser informado de forma clara, completa y suficiente.
- **Consentimiento libre e informado:** la voluntad debe ser genuina y no debe contener vicios de nulidad. Este aspecto será ampliamente valorado por las autoridades e incluso permite reducir el riesgo de reclamos por parte de los trabajadores.
- **Establecimiento de límites para la reducción de beneficios:** cualquier modificación de condiciones de trabajo o beneficios laborales debe respetar mínimos indispensables a fin de garantizar que el núcleo esencial de cada derecho laboral se respete.
- **Trazabilidad documental:** toda medida debe quedar formalmente registrada, para permitir su verificación futura ante instancias administrativas o judiciales.

Para efectos gráficos, colocamos el siguiente diagrama que permite sintetizar las ideas de nuestra propuesta para modificación de beneficios y condiciones laborales ante contextos de emergencia o urgencia:

Cuadro N.º 2
Guía para una modificación válida de beneficios y condiciones laborales

	Determinar el escenario económico del empleador	
	Emergencia	Urgencia
Primer paso	Eventos imprevisibles y de impacto inmediato que amenazan directamente la continuidad de la actividad empresarial.	Situaciones en las que la empresa ve afectada su estabilidad financiera, pero no se compromete su operatividad inmediata.
Criterios según escenario	Acreditación fehaciente del contexto crítico: Sustento documental obligatorio.	Demostración técnica de la situación: Evidencia concreta y verificable de caída sostenida del rendimiento.
	Evaluación de impacto y alternativas: Analizar impacto económico real, explorar opciones menos perjudiciales y registrar.	Evaluación de impacto y alternativas: Antes de modificar remuneraciones considerar ahorro interno, revisión de gastos no esenciales, reestructuración interna. Prioridad: mantener condiciones laborales.
	Temporalidad y revisión: Medidas con plazo definido y prórroga sólo con justificación adicional.	Temporalidad y revisión: Medidas con plazo definido. Flexibilidades prolongadas sin justificación pueden ser nulas.
	Acuerdo preferente: Priorizar negociación colectiva o consentimiento individual. Medidas unilaterales sólo provisionales mientras se gestionan mecanismos formales.	Consentimiento libre e informado: Toda modificación requiere consentimiento expreso. Imposición de medidas sin consentimiento resulta no válido.
	Medidas admisibles (con restricciones): Licencias con goce de haber sujetas a compensación, licencias sin goce temporales, suspensión de beneficios, entre otros.	Medidas compensatorias o de equilibrio: Se recomienda ofrecer beneficios alternativos como vales de consumo, días libres, flexibilidad horaria, acceso a capacitaciones, entre otras.
	Transparencia e información: Comunicación clara y detallada al trabajador.	Transparencia e información: Comunicación clara y detallada al trabajador.

En base a todo lo desarrollado, consideramos que la flexibilización laboral como capacidad del empleador, en sí misma, no es una herramienta negativa ni contraria a los principios del Derecho del Trabajo, siempre que se inserte en un marco jurídico claro y proporcional. Por el contrario, puede constituir un mecanismo valioso de preservación del empleo y sostenibilidad empresarial. No

obstante, cuando se implementa de manera unilateral, opaca o improvisada, puede convertirse en un vehículo de regresión laboral y conflictividad social. De allí la urgencia de desarrollar, desde la práctica, un mecanismo de interpretación que distinga los contextos y preserve los derechos fundamentales.

V. REFLEXIONES FINALES

La tensión entre las medidas de flexibilización laboral ejecutadas o impulsadas por el empleador y los principios tradicionales de protección del trabajador se ha convertido en uno de los desafíos laborales actuales. Como se ha expuesto, la pandemia de la COVID-19 no solo reconfiguró las dinámicas laborales en el corto plazo, sino que generó un efecto de arrastre que persiste hasta hoy, evidenciando zonas grises en el manejo de situaciones de crisis o desaceleración económica. En este contexto, la práctica ha demostrado que, en escenarios complejos, resulta comprensible (y en muchos casos legítimo) que se busquen fórmulas que permitan garantizar la sostenibilidad operativa. Sin embargo, el recurso a la flexibilización como poder del empleador no puede ni debe convertirse en un método de erosión de derechos laborales. En esa medida, consideramos adecuado rechazar las posturas extremas que plantean una dicotomía irreconciliable entre flexibilidad y protección. No se trata de optar por una u otra, sino de construir un marco regulatorio sólido, proporcional y técnicamente consistente que permita canalizar las necesidades de ajuste empresarial sin comprometer las garantías esenciales que amparan al trabajador.

Como se ha demostrado, la jurisprudencia ha dado pasos importantes al establecer criterios de validez para la modificación de beneficios laborales. No obstante, estos criterios aún requieren ser integrados dentro de una normativa que distinga con claridad los contextos que justifican determinadas medidas, exija una carga probatoria a los empleadores y garantice la intervención oportuna de las autoridades. Desde esta óptica, la flexibilidad laboral como capacidad del empleador no solo es posible, sino también necesaria. Lejos de constituir una amenaza, puede convertirse en una herramienta legítima para preservar el empleo y evitar decisiones más drásticas, como despidos o cierres de operaciones. Para que ello sea viable, es indispensable que se aplique bajo parámetros de causalidad acreditada, temporalidad definida, proporcionalidad en el impacto, transparencia informativa y consentimiento genuino del trabajador. En definitiva, se requiere

una mirada integral que reconozca tanto las exigencias del entorno económico como los límites que impone el orden constitucional laboral.

VI. REFERENCIAS

De La Rosa, M. V. (2016). La flexibilidad en el contrato de trabajo, ¿respuesta a la crisis económica? Referencia al caso peruano y español . *Revista Oficial Del Poder Judicial*, 8(10), 245-269. <https://doi.org/10.35292/ropj.v8i10.238>

Delgado, A. (2025, 28 de febrero). Real Plaza Centro Cívico, uno de los centros comerciales más concurridos en Lima, fue clausurado por la municipalidad. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2025/02/27/real-plaza-centro-civico-uno-de-los-centros-comerciales-mas-concurridos-en-lima-fue-clausurado-por-la-municipalidad/>

Medrano, J. (2025). Flexibilidad laboral: *Hacia un equilibrio entre competitividad y derechos del trabajador*. IUS 360. <https://ius360.com/flexibilidad-laboral-hacia-un-equilibrio-entre-competitividad-y-derechos-del-trabajador/>

Montesinos, E. (2025, 28 de febrero). Centros comerciales en su punto más crítico: Ola de cierres por no cumplir estas normas de seguridad. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2025/02/28/centros-comerciales-en-su-punto-mas-critico-ola-de-cierres-por-no-cumplir-estas-normas-de-seguridad/>

Pasco Cosmópolis, M. (2005). En torno al principio de irrenunciabilidad. IUS ET VERITAS, 15(31), 217-228.

Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12419>

Plá Rodríguez, A. (1998). *Los principios del derecho del trabajo* (3.^a ed. actualizada). Depalma.

Pizarro Díaz, M. (2021). La reducción de la remuneración del trabajador en la ley y la jurisprudencia. *Laborem*, (16), 249–264. Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

Sanguineti, W. (2021). Flexibilidad laboral y estabilidad en el empleo: ¿es posible su compatibilización? *Revista Laborem*, 17, 93-104. <https://www.spdtss.org>.

pe/articulos_laborem/flexibilidad-laboral-y-estabilidad-en-el-empleo-es-posible-su-compatibilizacion/

Sentencia 9-2004-AA/TC. (2004, 2 de agosto). Tribunal Constitucional del Perú (Alva Orlandini, Bardelli Lartirigoyen, Revoredo Marsano, Gonzales Ojeda & García Toma). <https://tc.gob.pe/jurisprudencia/2005/00009-2004-AI.pdf>

Sentencia 3711-2016-LIMA. (2016, 23 de setiembre). Corte Suprema de Justicia de la República (Arévalo Vela, Yrivarren Fallaque, De la Rosa Bedriñana & Malca Guaylupo). https://www.gacetajuridica.com.pe/docs/Casacion_Laboral_N%C2%BA_3711-2016-Lima_unlocked.pdf

Sentencia 574-2017-LIMA. (2017, 17 de abril). Corte Suprema de Justicia de la República (Arévalo Vela, Yrivarren Fallaque, De la Rosa Bedriñana & Malca Guaylupo). <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2020/06/Cas.-Lab.-574-2017-Lima-Principio-pro-operario-LP.pdf>

Sentencia 5255-2018-Lambayeque. (2021, 24 de noviembre). Corte Suprema de Justicia de la República (Malca Guaylupo). <https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/CASACI%C3%93N%20LABORAL%20N.%C2%BA%2005255-2018%20LALEY.pdf>

Sentencia 2220-2019-PA/TC. (2022, 31 de mayo). Tribunal Constitucional del Perú (Gutiérrez Ticse). <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2022/07/Expediente-02220-2019-PA-TC-Ica-LPDerecho.pdf>

Sentencia 33152-2022-LIMA. (2024, 12 de noviembre). Corte Suprema de Justicia de la República (Carrasco Alarcón). <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2025/05/Casacion-33152-2022-Lima-LpDerecho.pdf>

Tostes, M., & Villavicencio, A. (2012). Flexibilización del Derecho del Trabajo y sus implicancias sobre las relaciones laborales en el Perú. *Derecho PUCP*, (68), 355-382. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.201201.013>

Toyama Miyagusuku, J. (1993). Principio de condición más beneficiosa : manifestaciones y límites en el ordenamiento peruano. *Derecho & Sociedad*, (7), 42-47. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/14269>

Toyama Miyagusuku, J. (2009). *Derechos laborales ante empleadores ideológicos: Derechos fundamentales e ideario empresarial* (p. 66). Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.