

# **Flexibilidad en la jornada laboral: ¿Qué nos enseña la evidencia académica?**

21 marzo, 2023



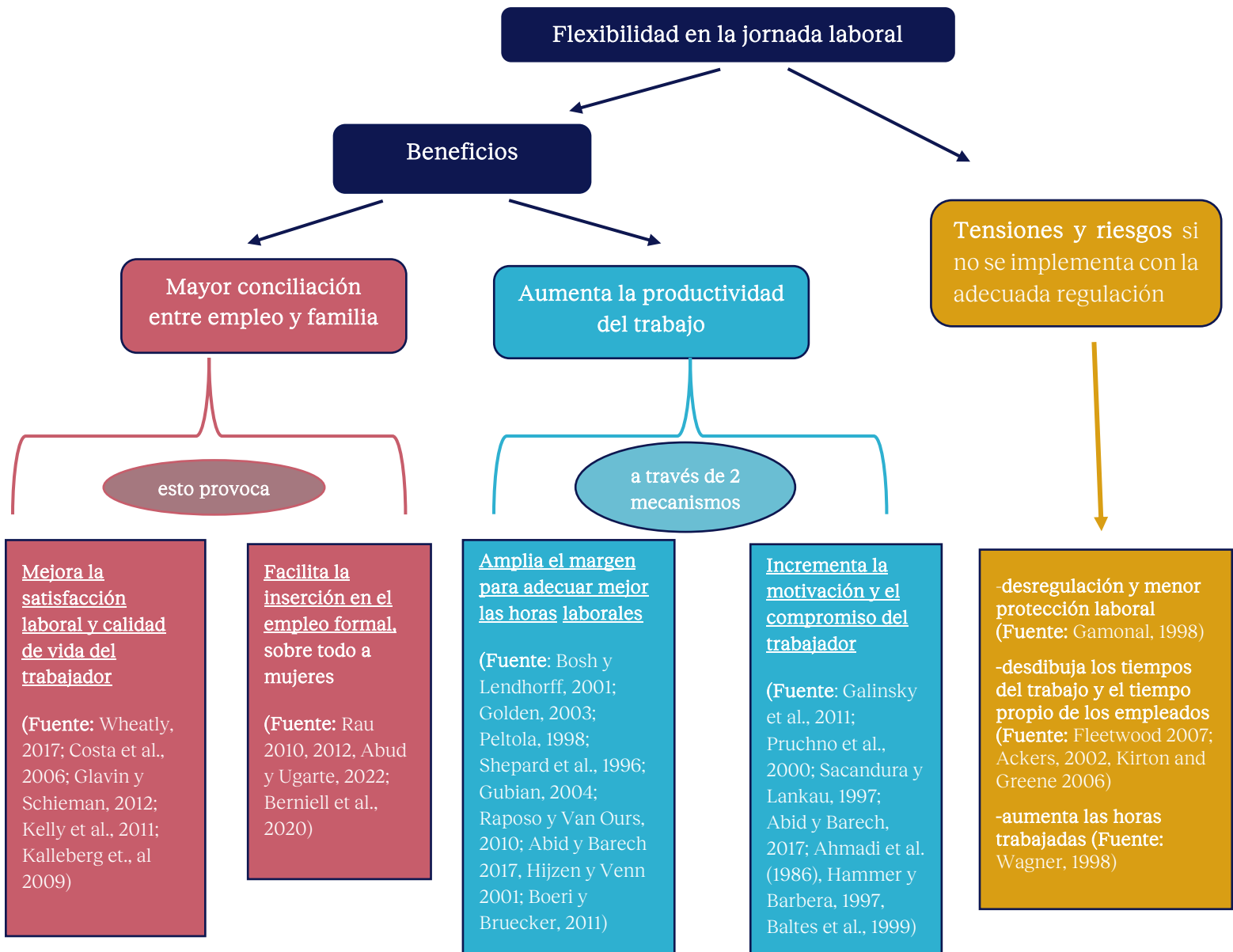
- **Flexibilidad en la jornada laboral se refiere a que empleadores y trabajadores pueden pactar horarios laborales más diversos que permitan conciliar mejor tanto las necesidades de la empresa y del trabajador.** La literatura académica entrega una extensa evidencia sobre los beneficios que puede traer.
- Por una parte, **permite al trabajador conciliar mejor empleo y familia.** Esto:
  - **mejorar la calidad de vida de los trabajadores** (Wheatly, 2017; Costa et al., 2006; Glavin y Schieman, 2012; Kelly et al., 2011; Kalleberg et., al 2009)
  - **facilitando la inserción en el empleo formal, sobre todo en mujeres** (Rau 2010, 2012, Abud y Ugarte, 2022; Berniell et al., 2020)
- Por otra parte, **mayor flexibilidad laboral se traduce en mayor productividad del trabajo ya que:**
  - **amplia el margen para que las empresas y trabajadores puedan adecuar mejor las horas laborales** (Bosh y Lendhorff, 2001; Golden, 2003; Peltola, 1998; Shepard et al., 1996; Gubian, 2004; Raposo y Van Ours, 2010; Abid y Barech 2017, Hijzen y Venn 2001; Boeri y Bruecker, 2011)
  - **incrementa el desempeño del trabajador al incentivar su motivación y su compromiso con la empresa** (Galinsky et al., 2011; Pruchno et al., 2000; Sacandura y Lankau, 1997; Abid y Barech, 2017; Ahmadi et al., 1986, Hammer y Barbera, 1997, Baltes et al., 1999)
- **La flexibilidad en la jornada laboral puede traer riesgos si no se implementan bajo el correcto marco normativo,** como disminuir la protección laboral, desdibujar los tiempos del trabajo y los propios del trabajador o incrementar las horas efectivas trabajadas (Gamonal, 1998; Fleetwood 2007; Ackers, 2002, Kirton and Greene 2006; Wagner, 1998).
- La misma literatura señala que estos riesgos pueden ser evitados bajo un adecuado marco normativo. Principalmente se deben cumplir las siguientes condiciones:
  - que existan instituciones que garanticen un balance entre los intereses de la empresa y los empleadores.
  - colocar un máximo legal de horas trabajadas al día o a la semana para evitar sobrecargar al trabajador.
- **La herramienta de flexibilidad más usada en los países de la OECD está ausente en la legislación chilena:** permitir promediar el límite máximo de horas ordinarias de trabajo durante un período de referencia superior a una semana.
- **El proyecto de ley de 40 horas es una oportunidad de introducir herramientas de flexibilidad laboral** bajo una adecuada regulación que permita que tanto empresas como empleados se beneficien de ella, aumentando la calidad de vida y satisfacción laboral del trabajador y mejorando el rendimiento de las empresas.

## 1. Contexto

En el marco del proyecto de ley que busca reducir la jornada laboral a 40 horas, se ha originado un debate sobre si avanzar en flexibilidad en la jornada laboral. En este documento se explica qué es la flexibilidad en la jornada laboral y realiza una breve revisión de la literatura académica sobre los beneficios que trae y también las tensiones y problemas que puede causar si no se implementa bajo los adecuados resguardos. Además, se describe la regulación actual de Chile y cómo se encuentra respecto a los países de la OECD.

La revisión de la literatura sobre flexibilidad en la jornada laboral se resume en el siguiente esquema, cuyo contenido se detalle en el resto del documento.

**Figura 1. Resumen de la literatura académica sobre flexibilidad en la jornada laboral**



## 2. Beneficios de la flexibilidad en la jornada laboral

Flexibilidad en la jornada laboral se refiere a que empleadores y trabajadores pueden pactar horarios laborales más diversos que permitan conciliar mejor tanto las necesidades de la empresa y del trabajador. Ejemplos de flexibilidad horaria: permitir que el número de horas semanales legales se cumpla en promedio en base a periodo de referencia más amplio que la semana; ofrecer bandas horarias más extensas para el inicio y término de la jornada; permitir concentrar las horas laborales en menos de los 5 días normales de la semana, para tener días extra de descanso; entre otros.

Los principales beneficios que respalda la literatura académica sobre la flexibilidad en la jornada laboral se pueden agrupar en dos:

- 1) Mayor conciliación entre empleo y vida familiar
- 2) Aumenta la productividad del trabajo

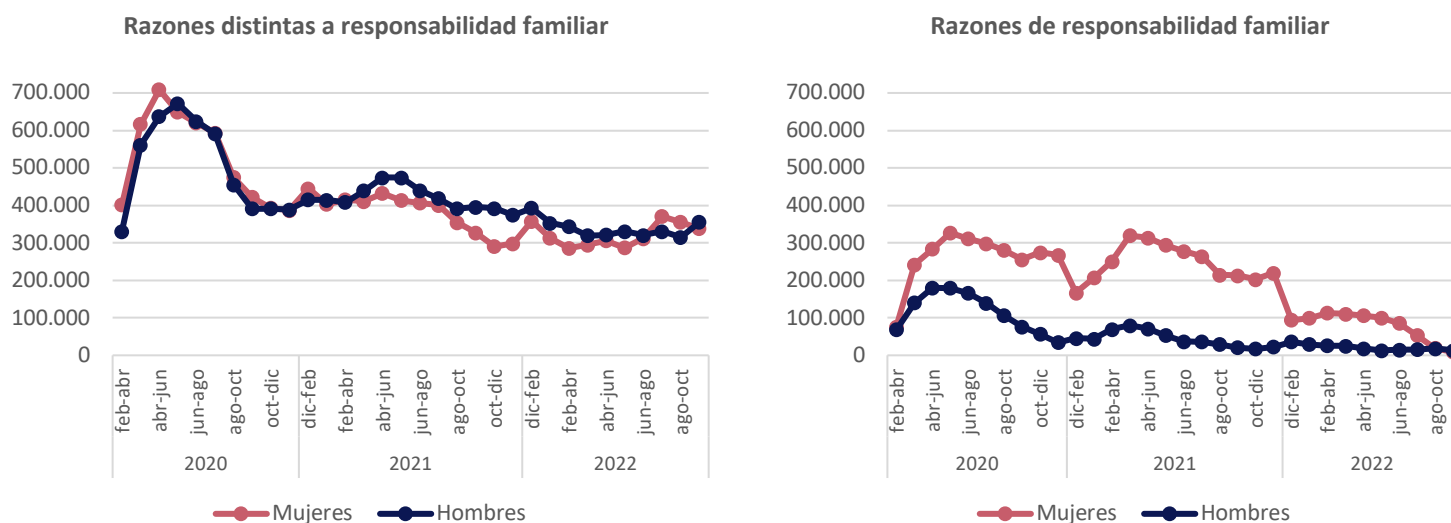
A continuación, profundizamos en estos beneficios.

### 1) Mayor conciliación entre empleo y familia

Hay una amplia literatura que sostiene que tener mayores márgenes para pactar jornadas laborales más diversas y flexibles permite al trabajador reducir los conflictos entre el trabajo y la vida familiar, mejorando su satisfacción laboral y su calidad de vida (Wheatly, 2017; Costa et al., 2006; Glavin y Schieman, 2012; Kelly et al., 2011; Kalleberg et., al 2009).

Luego, existe evidencia para Chile de que la rigidez en la jornada laboral es un factor que afecta negativamente la inserción en el empleo formal, sobre todo a mujeres, y que fortalecer la flexibilidad puede incentivar la participación en el mundo formal (Rau 2010, 2012, Abud y Ugarte, 2022; Berniell et al., 2020).

**Figura 2. Aumento de personas fuera del mercado laboral durante la pandemia respecto a 2019, según razón de inactividad**



Fuente: Pivotes en base a Encuesta Nacional de Empleo

La dificultad para las mujeres de conciliar trabajo y familia se puso en manifiesto durante la crisis del Covid-2019. Al analizar las razones del aumento en la inactividad laboral, la Encuesta Nacional de Empleo muestra que **durante la pandemia la mayor salida del mercado laboral de las mujeres respecto a los hombres fue debido exclusivamente a que éstas asumieron mayores responsabilidades familiares** (figura 2). Esta evidencia apoya una política que fortalezca la flexibilidad en la jornada laboral para ayudar sobre todo a mujeres a conciliar trabajo y familia, facilitando su participación en el mercado laboral.

## 2) Aumento en la productividad del trabajo

La flexibilidad en la jornada laboral se asocia a mayores niveles de productividad laboral. **Esta mayor productividad es explicada por dos mecanismos. Por una parte, la flexibilidad amplía el margen para que las empresas y trabajadores puedan organizar el trabajo y así adecuar mejor las horas laborales a los momentos que son más valiosos y que permiten un mayor rendimiento.** Por ejemplo, permite extender (reducir) las jornadas en los periodos de mayor (menor) demanda o ajustar la distribución de hora según sea más conveniente para cada tipo de actividad dentro de la empresa.

En este sentido, Golden (2003) señala que la flexibilidad o adaptabilidad laboral disminuye los retrasos y horas de ocio de los trabajadores. Shepard et al. (1996) estima que para la industria farmacéutica la flexibilidad de la jornada laboral aumentó la productividad de las empresas en un 10%.

De hecho, diversos países de Europa Occidental que han acortado su jornada laboral por vía legal, para suavizar los aumentos en los costos laborales que trae esta reducción<sup>1</sup>, lo han hecho junto a políticas que fortalecen la flexibilidad negociada entre empresa y trabajadores, con el fin explícito de mejorar la productividad y compensar el alza del costo laboral que trae la reducción horaria (Bosh y Lendhorff, 2001).

Bajo este contexto de reducción legal de la jornada, algunos ejemplos de países que han experimentado un aumento de productividad gracias a un mayor margen de flexibilidad pactada entre el empleador y trabajador son Finlandia (Peltola, 1998), Francia (Gubian, 2004; OECD 2001, Bosh y Lendhorff, 2001), Portugal (Raposo y Van Ours, 2007 y 2010), Alemania (Abid y Barech 2017, Hijzen y Venn 2001; Boeri y Bruecker, 2011), Países Bajos (ATOS, 1997).

**El segundo mecanismo es que mayor flexibilidad laboral entrega un mayor bienestar a los empleados, lo que incrementa la motivación y el compromiso del trabajador con la empresa y su desempeño.** Existe una amplia literatura que sostiene una relación positiva entre flexibilidad horaria, el compromiso de los empleados y su satisfacción laboral, lo que se traduce en mayor

---

<sup>1</sup> El aumento en el costo laboral provocados por la reducción horaria se debe a que los costos fijos laborales (indemnización por despido, capacitación, costos de búsqueda, entre otros) se reparten en una menor cantidad de horas, elevando los costos de producción. Ver Análisis Técnico de una Reducción de la Jornada Laboral de la Comisión Nacional de Productividad, elaborado por Sebastián Piñera durante su segundo gobierno.

desempeño en el trabajo (Galinsky et al., 2011; Pruchno et al., 2000; Sacandura y Lankau, 1997, entre otros). Abid y Barech (2017) sostiene que la flexibilidad en el horario de trabajo aporta comodidad a la vida laboral del empleado, lo que reduce su estrés y mejora su estabilidad mental y física, permitiendo un mayor rendimiento en el trabajo. Ahmadi et al. (1986), Hammer y Barbera (1997), Baltes et al. (1999), entre otros, encuentran que la flexibilidad de la jornada laboral disminuye el ausentismo y las licencias médicas.

### 3. Tensiones o trabas instaladas

A pesar de los beneficios que trae la flexibilidad de la jornada laboral tanto para las empresas como para los trabajadores, respaldada por la literatura académica, existen tensiones o trabas instaladas que lleva a algunos sectores políticos a tener una mirada negativa sobre ella.

Concretamente, **está instalada la idea de que flexibilización es equivalente a precarización del empleo.** Esto debido a que una implementación de la flexibilidad laboral sin una correcta regulación amenaza con desdibujar los tiempos del trabajo y el tiempo propio de los empleados, llevando a una sobre carga laboral sobre éstos y horarios de trabajo impredecibles. Además, **la flexibilidad laboral a veces es mal entendida como una desregulación y menor protección laboral.**

Esta percepción de que flexibilidad horaria está asociada a desregulación y sobrecarga laboral en perjuicio del trabajador se basa en experiencias internacionales. Esta la “flexibilización radical” que vivió Gran Bretaña y Estados Unidos a partir de 1970, en que se derogaron numerosas normas protectoras de los trabajadores para permitir que las empresas se adapten mejor a las recesiones económicas y evitar despidos masivos (Gamonal, 1998, pp 212).

También en algunas empresas ha ocurrido que la distribución de las horas trabajadas es decidida principalmente por el empleador, no por el trabajador (Fleetwood 2007; Ackers, 2002, Kirton and Greene 2006). Por otra parte, en países como Alemania, se ha dado que, a mayor flexibilidad horaria el tiempo efectivamente trabajado por los empleados aumenta, fenómeno conocido como “informalización del tiempo del trabajo” (Wagner, 1998).

Luego, a pesar de los riesgos que trae la flexibilización de la jornada, la misma literatura señala que pueden ser limitados bajo un adecuado marco normativo. **Los países de Europa Occidental (excepto Gran Bretaña) han colocado normas que permiten instalar flexibilización en la jornada laboral evitando la precarización laboral.** Principalmente han logrado que se cumplan las siguientes condiciones:

- a) que existan instituciones que garanticen un balance entre los intereses de la empresa y los empleadores. Los acuerdos colectivos a través de los sindicatos ayudan en esto. Lo importante es que el trabajador pueda incidir en la distribución de sus horas trabajadas;
- b) colocar un máximo legal de horas trabajadas al día o a la semana para evitar sobrecargar al trabajador.

**Estas condiciones permiten que tanto empresas como empleados se beneficien de una mayor flexibilidad en las horas trabajadas,** aumentando la calidad de vida y satisfacción laboral del

trabajador y mejorando el rendimiento de las empresas, lo que a su vez puede traducirse en mayores empleos y mejores salarios.

#### 4. Flexibilidad en la jornada en Chile y su comparación respecto a los países de la OECD

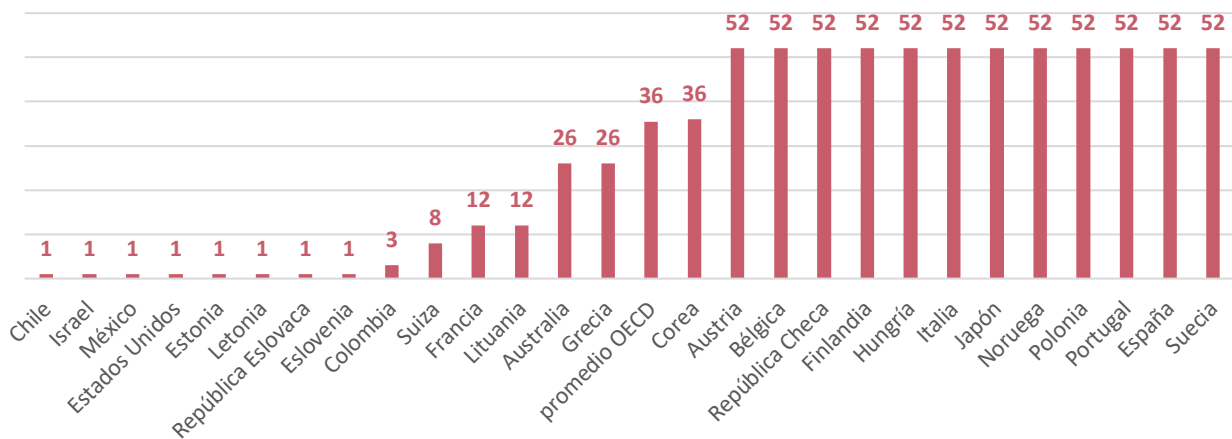
Según la ley, la jornada ordinaria en Chile es un máximo de 45 horas semanales. Se pueden pactar horas extraordinarias que no pueden sobrepasar las 12 horas semanales y se pagan con un recargo del 50% sobre el sueldo convenido para la jornada ordinaria.

**Internacionalmente existen principalmente tres tipos de flexibilidad en la jornada laboral:**

- 1) ofrecer bandas horarias más extensas para el inicio y término de la jornada;
- 2) permitir concentrar las horas laborales en menos de los 5 días normales de la semana, para tener días extra de descanso;
- 3) permitir que el máximo de horas semanales ordinarias se cumpla en promedio en base a periodo de referencia más amplio que la semana;

En la regulación de Chile existe el primer y segundo tipo de flexibilidad. Respecto al primer tipo, la Dirección del Trabajo permite que el empleador y trabajador puedan acordar un horario flexible para el inicio y término de la jornada. Respecto al segundo tipo de flexibilidad, se permite el pacto 4x3: la jornada de trabajo semanal se distribuye en 4 días y un día extra de descanso, pero esta herramienta sólo existe en las empresas en que al menos un 30% de sus empleados tengan afiliación sindical.

**Figura 3. Periodo de referencia para calcular el límite de horas semanales ordinarias (número de semanas)**



Fuente: Pivotes en base a datos de OECD 2021

Luego, la herramienta de flexibilidad más usada en los países de la OECD está ausente en la legislación chilena: permitir promediar el límite máximo de horas ordinarias de trabajo durante un período de referencia superior a una semana<sup>2</sup>.

Sólo cinco países de la OECD (Dinamarca, Alemania, los Países Bajos, Suiza y el Reino Unido) no tienen un límite legal para las horas semanales ordinarias. Luego, **dentro de los países con un máximo legal, Chile forma parte del grupo limitado de países de la OECD en que el número de horas ordinarias semanales se debe cumplir cada semana (Chile, Israel, México, Estados Unidos, Estonia, Letonia, República Eslovaca, Eslovenia)**. En el resto de los países se permite que el límite de la jornada ordinaria se cumpla en promedios semanales en base a un periodo de referencia más extenso, que varía desde 3 semanas (Colombia) hasta 52 semanas, como en Austria, Portugal, España entre otros (figura 3).

## 5. Conclusión

La literatura académica entrega una extensa evidencia sobre los beneficios que trae la flexibilidad en la jornada laboral. Por un lado, permite la conciliación entre empleo y familia, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y facilitando la inserción en el empleo formal, sobre todo en mujeres. Por otro lado, aumenta la productividad del trabajo, ya que amplía el margen para que las empresas y trabajadores puedan adecuar mejor las horas laborales a los momentos que son más valiosos y que permiten un mayor rendimiento, y además incrementa la motivación y el compromiso del trabajador con la empresa y su desempeño.

La actual rigidez en la jornada laboral de Chile nos limita de estos beneficios. **El proyecto de ley de 40 horas que se está discutiendo en el Congreso es una oportunidad de introducir herramientas de flexibilidad, como permitir que el cumplimiento del límite máximo de horas trabajadas se cumpla en un marco de referencia mayor a una semana**, en línea con la mayoría de los países de la OECD.

Bajo esta línea, algunos senadores han propuesto que la jornada ordinaria de trabajo se pueda promediar en base a tres meses. Un grupo de investigadores del CEP<sup>3</sup> propusieron que el promedio de la jornada semanal sea en base a un marco de referencia semestral. Lo importante, es que para evitar que mayor flexibilidad se traduzca en precarización del empleo se debe establecer máximos de horas diarias y/o semanales, y que se resguarden las asimetrías de poder que puedan existir entre trabajadores y empleadores en la negociación sobre la jornada laboral.

<sup>2</sup> Ver capítulo 5 de “Perspectivas de empleo de la OECD 2021: Navegando por la crisis de Covid-19 y la recuperación” ([https://www.oecd-ilibrary.org/sites/5a700c4b-en/1/3/5/index.html?itemId=/content/publication/5a700c4b-en&csp\\_#d31326a7706c58707d6aad05ad9dc5ab&itemIGO=oecd&itemContentType=book](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/5a700c4b-en/1/3/5/index.html?itemId=/content/publication/5a700c4b-en&csp_#d31326a7706c58707d6aad05ad9dc5ab&itemIGO=oecd&itemContentType=book))

<sup>3</sup> Ver Abud, M. y Ugarte G. (2022). Trabajadores informales: ¿Que sabemos de su bienestar social? Centro de Estudios Públicos, Puntos de Referencia N° 624, octubre 2022.



**Autor: Elisa Cabezón, economista de la Universidad Católica**

## Referencias:

Abid, S. y Barech, D. K. (2017). *The impact of flexible working hours on the employees' performance*. International Journal of Economics, Commerce and Management, 5(7), 450-466.

Abud, M. y Ugarte G. (2022). Trabajadores informales: ¿Que sabemos de su bienestar social? Centro de Estudios Públicos, Puntos de Referencia N° 624, octubre 2022.

Ackers, P. (2002). *Reframing employment relations: the case for neo-pluralism*. Industrial Relations Journal, 33 (1): 2-19.

Ahmadi, M., Raiszede, F. y Wells, W. (1986). *Traditional vs. non-traditional work schedules: a case study of employee preference*, Industrial Management.

ATOS Beleidsadvies en -onderzoek. (1997). *Reduction of working hours in the Netherlands 1988-1995. Study contract concerning company policies with regard to the reduction of working time*. Amsterdam (ms)

Baltes, B., Briggs, T., Wright, J. y Neuman, G. (1999). *Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria*. Journal of Applied Psychology.

Berniell, I., Berniell, De ka Mata, D., Edo, M., & Marchionni, M. (2020). *Gender gaps in labor informality: The motherhood effect*. Journal of Development Economics.

Bosch G. and Lehndorff S. (2001). *Working time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations*. Cambridge Journal of Economics.

Comisión Nacional de Productividad. Análisis Técnico de una Reducción de la Jornada Laboral.

Costa, G., Sartori, S., & Akerstedt, T. (2006). *Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being*. Chronobiology International, 23(6), 1125-1137.

Fleetwood, S. (2007). *Why work-life balance now?*. International Journal of Human Resource Management, 18 (3): 387-400.

Galinsky, E., Sakai, K., & Wigton, T. (2011). *Workplace flexibility: From research to action*. Work and Family, 21(2), 141-161.

Gamonal Contreras, S. (1998). *Introducción al Derecho del Trabajo* (Santiago: Editorial Jurídica del Cono Sur).

Glavin, P., & Schieman, S. (2012). *Work-family role blurring and work-family conflict: The moderating influence of job resources and job demands*. Work and Occupations, 39(1), 71-98.

- Golden, L. (2003). *Flexible work schedules and their impact on employees (122-137)*. En Sagie, A., Stachevsky, S. y Koslowsky, M. (eds.). *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations*. Palgrave Macmillan, London.
- Gubian A., Jugnot S., Lerais F. and Passeron V. (2004). *Les effets de la RTT sur l'emploi : des simulations ex ante aux évaluations ex post*. *Économie et Statistique*.
- Hammer, L. y Barbera, K. (1997.) *Toward an integration of alternative work*. Human Resource Planning.
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2009). *Is participation good or bad for workers?* *Acta Sociologica*, 52(2), 99-116.
- Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2011). *Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization*. *American Sociological Review*, 76(2), 265-290.
- Kirton, G. and Greene, A. (2005). *Gender, equality and industrial relations in the "New Europe": an introduction*. *European Journal of Industrial Relations*, 11 (2): 141-9.
- OCDE. 2001., *OCDE Economic Surveys: France 2001*, Paris, OCDE Publishing
- OCDE (2021)., *Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery*
- Peltola, P. (1998). *Working time reduction in Finland*. *Transfer, European Review of Labour and Research*, vol. 4, no. 4, 729-46
- Pruchno, R., Litchfield, L. & Fried, M. (2000). *Measuring The Impact of Workplace Flexibility*. Boston, MA: Boston College Center for Work and Family.
- Raposo, Pedro S y Jan C van Ours. (2010). *How working time reduction affects jobs and wages*. *Economics letters*, 106 (1), 61-63.
- Rau, T. (2010). *El trabajo a tiempo parcial en Chile*. *Economía chilena*, 13(1), 39-59.
- Rau, T. (2012). *Flexibilidad de la jornada laboral en Chile: una tarea pendiente*.
- Scandura, T.A. and Lankau, M.J. (1997). *Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction*. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- Schneider, F. y Enste, D. (2000). *Shadow economies: size, causes, and consequences*. *Journal of Economic Literature*, 38, 77-114.
- Wagner, A. (1998). *Working times of high-level white-collar workers in Germany. An evaluation of the SOEP*. Paper presented at the International Working Party on Labour Market Segmentation 20th Conference, 9-14 July, Arco, Italy

Wheatley, D. (2017). *Autonomy in paid work and employee subjective well-being*. *Work and Occupations*, vol. 44, núm. 3, págs. 296-328.