



La jornada de 40 horas: Una apuesta para aumentar la productividad y mejorar la calidad laboral

Ana María Fernández, Doctora Cum Laude en Ciencias del Trabajo, Universidad de Murcia, España. Académica FEN-UAH.



La reforma laboral que reduce la jornada semanal de 45 a 40 horas (Ley 21.561) fue publicada en el Diario Oficial el pasado 23 de abril, modificando el artículo 22 inciso primero del Código del Trabajo (CT) y reduciendo, en el inciso segundo, el grupo de trabajadores sin limitación de jornada.

Una modificación que ha surgido del consenso generalizado de las fuerzas políticas, los actores sociales y la ciudadanía.

La reducción será paulatina a lo largo de los próximos cinco años, transitando de 44 horas semanales desde su publicación y durante el primer año, a 42 horas al tercero y finalmente alcanzar las 40 horas semanales al quinto año.

De este modo Chile, haciéndose cargo de ser un país perteneciente a la OCDE, avanza en el camino recomendado reiteradamente por la OIT desde su constitución en 1919 y sitúa la jornada de trabajo en esta cifra.

Queda todavía pendiente la reducción de jornada para el sector público, actualmente situada en 44 horas semanales.

La reducción de jornada como instrumento del crecimiento con equidad

Los macroindicadores de nuestro mercado laboral indican que para producir todo aquello que requerimos, el mercado laboral utiliza un promedio de 37,7 horas semanales de trabaja-

dores formales y que un 11% de estos trabajan 49 horas o más (OIT, 2023), es decir, al menos ese porcentaje trabajaría 4 horas semanales extra a la semana. La reducción de jornada a 40 horas es por lo tanto posible, con una mejor distribución. Considerando que el contrato a tiempo parcial involuntario con jornada máxima de 30 horas semanales ha aumentado entre 2010 y 2018 un 3,6% (INE, 2019) y probablemente también estos trabajadores realizan horas extra. Es evidente que, la distribución actual de las horas no es eficiente y supone un sobrecosto.

La reducción de las horas semanales de trabajo permitiría ampliar las jornadas parciales o generar nuevos empleos (Olea, 2001)², produciendo una distribución más equitativa del trabajo. Pero para ello es necesario establecer mecanismos de flexibilidad que facilitan el ajuste. En promedio los trabajadores chilenos trabajan 1,910 horas anuales, muy por encima del promedio de la OCDE que está en 1.716 horas, no solo por las largas jornadas, sino por los escasos días de feriados legales al año. Reducir horas y días anuales de trabajo es uno de los objetivos que pretende esta reforma.

Algunos estudios ya han demostrado que los países donde se trabaja menos horas anuales y hay una mayor flexibilidad, tienen también una mayor productividad (OECD, 2016³; United Nations Statistics Division, 2016⁴). España, Portugal o Reino Unido, han instalado de forma exploratoria jornadas inferiores a las 40 horas para abordar los desafíos cuantitativos del empleo planteados por el futuro del trabajo, basándose en las teorías de los salarios de eficiencia (Shapiro y Stiglitz, 1984)⁵. Francia, hace dos décadas que implementó la jornada de 35 horas semanales con buenos resultados. Los

Figura 1 Horas medias y prevalencia excesiva de horas de trabajo en Chile

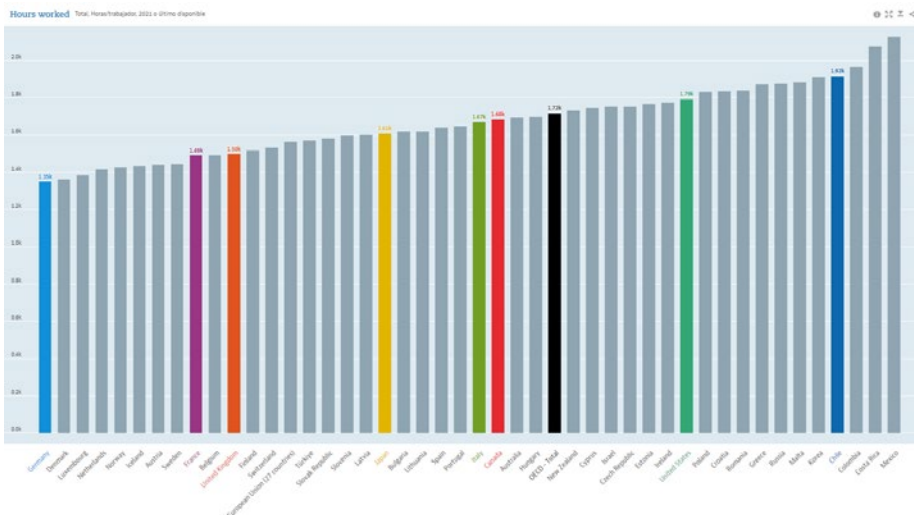
Average hours and prevalence of excessive working time

Country ▲	Average hours per week per employed person	Share of employed working 49 or more hours per week
Chile	37.7	11%

Latest year available, which may differ by indicator. Refer to the database for details. Last update: 25 April 2023
 Source: Wages and Working Time Statistics (CONDO) Database, ILOSTAT • Get the data

Fuente: estadísticas OCDE.

Figura 2 Países OCDE según Promedio anual de horas efectivamente trabajadas 2021



Fuentes: estadísticas OCDE.

modelos rígidos son profundamente cuestionados porque no permiten establecer jornadas que den respuesta tanto a los intereses de las empresas y trabajadores, atendiendo al aumento de la productividad mientras se cuida la calidad del empleo (Caamaño, 2007⁶; Beltrán et al., 2015⁷).

Aunque toda modificación genera incertidumbres y suspicacias sobre el impacto en el crecimiento del país, hay que recordar que la reducción de las 48 a 45 horas semanales

aprobada en 2001 e implementada a partir de 2005, no produjo dicho impacto y que incluso contribuyó a aumentar los salarios por hora, como se pudo comprobar en estudios posteriores (Sánchez, 2013)⁸.

La flexibilidad de la jornada para aumentar la productividad laboral

En nuestro ordenamiento jurídico, el primer hito de flexibilidad de jornada se introdujo en el artículo 40 bis C del CT a través del contrato

(1) Herrera, D. Huaracán, V. e Inostroza, D. (2019). Indicadores de subutilización de la fuerza de trabajo en Chile: Evidencia a partir de la Encuesta Nacional de Empleo. Documento de Trabajo. Sociales, 3. Instituto Nacional de Estadística. En https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/documentos-de-trabajo/estad%C3%ADsticas-de-subutilizaci%C3%B3n-de-fuerza-trabajo-ine.pdf?sfvrsn=54e122f9_2

(2) Alonso Olea, M. (2001). El trabajo como bien escaso, en Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, 33, año 2001, pp. 26 s., disponible en: www.mtas.es

(3) OECD. (2016). Labour compensation per hour worked y GDP per hour worked.

(4) United Nations Statistics Division. (2016). Per capita GDP at current prices-US dollars.

(5) Shapiro, C. y Stiglitz J. (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. American Economic Review. 74(3), pp. 433-444.

(6) Caamaño, E. (2007). La actual regulación de la jornada de trabajo y la necesidad de su flexibilización. Revista de Derecho, XXVIII, 337-366.

(7) Beltrán Martín, I.; Escrig Tena, A.B; Bou Llusar, J.C. y Roca Puig, V. (2013): Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 16, 221-237.

(8) Sanchez, R. (2013). Do reductions of standard hours affect employment transitions? Evidence from Chile, Labour Economics. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/47782982_Do_reductions_of_standard_hours_affect_employment_transitions_Evidence_from_Chile

a tiempo parcial con alternativas de distribución de jornada (Ley 19.759, de 2001). Una modalidad contractual que, según la ENCLA, utilizan el 32% de los asalariados, principalmente mujeres (62,8%) y que usan en mayor medida la gran y mediana empresa 44% y 31,7% respectivamente (ENCLA, 2014). En los jóvenes el contrato a tiempo parcial involuntario ha fluctuado entre 2010 y 2019 habitualmente entre el 7% y 8%, con una brecha por género en torno al 4%, afectando en cualquier caso de forma mayoritaria a las y los estudiantes universitarios (Becker-Bozo y Boccardo, 2022)⁹. Cabe esperar, que el impacto positivo en el mercado laboral beneficie especialmente a estos dos colectivos vulnerables.

La modificación de abril de 2023 permite que las partes acuerden que el cálculo de las 40 horas semanales promediado hasta en 4 semanas, siempre que no se superen las 45 horas por dos semanas continuas. A través de la negociación colectiva o con pactos directos con los sindicatos (aplicable únicamente a sus afiliados), este tope puede ampliarse a 52 horas, incluidas las horas extraordinarias. Las horas extras también son compensadas hasta en 5 días de descanso acumulables a los feriados legales. Al igual que con el contrato a tiempo parcial, se pueden acordar diferentes alternativas de distribución con el trabajador o previamente con su sindicato. La empresa elegirá entre éstas la jornada la jornada más eficiente en cada período. La negociación colectiva permitiría, ajustar todavía más las jornadas a los requerimientos específicos de la actividad productiva en cada organización.

Para las empresas que requieren labores de continuidad, se permite acordar jornadas de hasta 42 horas semanales y compensar esas 2 horas en exceso con días adicionales de descanso. No se podrán superar ni las 52 horas semanales ni las 30 horas semanales en las jornadas parciales. El caso más extremo de

concentración es la jornada 4x3, 4 días de trabajo de 10 horas por cada 3 días de descanso. La norma considera ajustes para las y los trabajadores de los regímenes especiales, como las trabajadoras de casa particular, los de la minería, los del mar, los de hotelería o los de restauración, entre otros.

Las múltiples soluciones de flexibilidad hacen pensar que los mayores desafíos en encontrar estrategias óptimas de producción, estén en aquellas empresas que sigan queriendo situar su ventaja comparativa en la precarización del empleo. Pero ese modelo cada vez más difícil de sostener. Según las estadísticas de la OCDE, Chile es el quinto país de menor productividad laboral de este colectivo y a su vez es de los que presenta las mayores tasas de utilización de mano de obra (OCDE, 2023)¹⁰. La reducción de jornada las impulsaría a buscar soluciones de organización en sus procesos más eficientes.

El empleo precario y largas jornadas de trabajo afectan a la productividad especialmente a través del agotamiento, del estrés y de la siniestralidad (Moretti, 2015)¹¹. Aunque los indicadores de accidentabilidad han mejorado considerablemente en la última década, en 2019 (antes del COVID), se registraron 158.656 accidentes del trabajo y 59.155 de trayectos con 19,7 y 24,1 días promedios de trabajo perdidos respectivamente y 360 víctimas fatales, además de 5.897 enfermedades profesionales diagnosticadas, más de la mitad de las mujeres y con una alta prevalencia de enfermedades profesionales de salud mental (SUSESO, 2020)¹². La siniestralidad, además del precio invaluable en pérdidas de vidas, supone pérdidas de jornadas, sobrecostos y descensos en la productividad (Haro et al., 2007)¹³.

Las pymes previsiblemente serán las que presente mayores dificultades para conseguirlo, pero para el crecimiento económico es



En promedio los trabajadores chilenos trabajan 1,910 horas anuales, muy por encima del promedio de la OCDE que está en 1.716 horas, no solo por las largas jornadas, sino por los escasos días de feriados legales al año”



(9) Becker-Bozo, I. y Boccardo, G. (2022). Flexibilidad y mercado laboral juvenil en Chile: tendencias de la década 2010-2019. Revista Austral de Ciencias Sociales, 43, 215-236, 2022.

(10) <https://data.oecd.org/lprdy/labour-productivity-and-utilisation.htm#indicator-chart>.

(11) Moretti, C. (2015). Duración de la jornada laboral: implicancias sanitarias y político-económicas. Revista Chilena de Terapia Ocupacional, 15(1), 57-64.

(12) SUSESO (2020). Informe anual 2019. Estadísticas de Seguridad Social. Superintendencia de Seguridad Social. Gobierno de Chile. En https://www.suseso.cl/609/articles-595996_archivo_01.pdf

(13) Haro-García, L. Sánchez-Román, R., Juárez-Pérez, C.A. y Larios-Díaz, E. (2007). Justificaciones médicas de la jornada laboral máxima de ocho horas. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social 45(2), 191-197.



necesario que salgan del umbral de la subsistencia, aumentando su productividad laboral y competitividad. La reforma viene acompañada de incentivos estatales en fomento productivo y capacitación, que deben saber aprovechar. Las micro y pequeñas empresas certificadas con el sello de las 40 horas declaran que la reducción las desafió a encontrar “tiempos muertos”⁽¹⁴⁾ que la motivación de los trabajadores ha mejorado y que han registrado incluso aumentos en la productividad laboral. Estas afirmaciones vienen a corroborar los efectos de estudios similares los realizados en otros países como Portugal cuando redujo en 1996 su jornada de 44 horas semanales a 40 (Raposo y Van Ours, 2010)⁽¹⁵⁾.

La flexibilidad interna como interés común de organizaciones y trabajadores

Las transformaciones económicas, sociales y culturales de fines del siglo pasado, demandaron mayor flexibilidad laboral a los marcos regulatorios que reaccionaron creando los lla-

mados empleos atípicos, que elevaron la productividad disminuyendo los costos del factor trabajo a costa de especial vulnerabilidad a la que coloca el trabajador (Yáñez, 1999⁽¹⁶⁾; OIT, 2016⁽¹⁷⁾). Nuevas relaciones de trabajo pensadas como no habituales, que han proliferado precarizado los mercados de trabajos, que han hecho reaccionar a los organismos internacionales, rechazando la mercantilización de la mano de obra y defendiendo la condición humana del trabajador (Fernández y Sanhueza, 2022)⁽¹⁸⁾ con tal rotundidad que la propia Agenda 2030 (UN, 2015) considera el Objetivo 8 de Trabajo Decente y Crecimiento Económico. El orden en el que aparecen los conceptos refleja con claridad que el crecimiento no puede producirse a costa de generar empleos precarios y desprotegidos.

Por otro lado, las empresas comienzan a valorar a las personas como recurso estratégico (Ulrich, 1988⁽¹⁹⁾; 2006), al observar que la calidad del trabajo tiene un efecto significativo y creciente en la productividad y que es

posible mejorar la competitividad a través una gestión más eficiente de sus trabajadores y trabajadoras (Casanueva y Rodríguez, 2009)⁽²⁰⁾. A través del trabajo en equipo, la gestión del conocimiento y la innovación, cobra mayor relevancia la dimensión interna de la flexibilidad organizativa y laboral (Atkinson, 1984⁽²¹⁾; Smith, 1997⁽²²⁾) y se identifican intereses convergentes entre las organizaciones y sus trabajadores. De entender la flexibilidad laboral casi exclusivamente a través de procesos de desregulación y externalización, se pasa asociarla a la organización flexible dirigida a una forma más flexible de organizar el trabajo (McNabb y Whitfield, 1998)⁽²³⁾. La atención se gira entonces hacia el mercado interno de trabajo (Fernández, Riquelme y López, 2020)⁽²⁴⁾.

La flexibilidad interna es la capacidad de la empresa para asignar a los trabajadores tareas o puestos de trabajo dentro de la empresa (Fina, 2001), modificando cualificaciones para reciclar y reconvertir a los trabajadores (OCDE, 1987), cambiando la organización del trabajo para adaptarla a las necesidades de las nuevas técnicas productivas o a las nuevas exigencias de los mercados de productos. En ella se observa dos dimensiones complementarias, la numérica o cuantitativa y la funcional o cualitativa.

La flexibilidad cuantitativa interna (Chávez, 2001), ofrece a las partes del contrato laboral la posibilidad de ajustar las obligaciones laborales referidas al tiempo de disposición del trabajador para prestar los servicios contratados. La modificación al CT, introducida este mes de abril de 2023, se dirige en esa dirección ofreciendo un amplio abanico de posibilidades de acuerdos directos con el trabajador y a través

(14) <https://www.ladiscusion.cl/40-horas-chillanejos-relatan-la-experiencia-de-trabajar-con-el-nuevo-sistema/>.

(15) Raposo, P. y Van Ours J.C. (2010). How Working Time Reduction Affects Jobs and Wages. *Economics Letters*, 106, 61-63.

(16) Yáñez, S. (1999). Consideraciones sobre flexibilidad laboral planteadas desde una mirada de género. En Ensignia, J. y S. Yáñez, ed. *Sindicalismo, género y flexibilización en el Mercosur y Chile*. Inserción laboral femenina. Santiago de Chile: Fundación Friedrich Ebert (Representación Chile) y Centro de Estudios de la Mujer (CEM), 97-110.

(17) Organización Internacional del Trabajo (2016). *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*. International Labour Office - Geneva: ILO.

(18) Fernández-Marín, A.M. y Sanhueza, L. (2022). El trabajo digno en el Chile de hoy. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 34, 145-182. Doi: <http://dx.doi.org/10.22201/ijj.24487899e.2022.34.16735>

(19) Ulrich, D. (1998). OASIS: An empirical study of strategy, organization, and HRM. Paper presentado en el Academy of Management.

(20) Casanueva, C. y Rodríguez, C.A., (2009). La productividad en la industria manufacturera mexicana: calidad del trabajo y capital humano comercio exterior, 59(1), 16-33.

(21) Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organizations. *Personnel Management*. Vol. 16(8), 28-31.

(22) Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*. 23, 315-339. Doi: 10.1146/annurev.soc.23.1.315

(23) McNabb, R. and Whitfield, K. (1998). The Impact of Financial Participation and Employee Involvement on Financial Performance. *Scottish Journal of Political Economy*, 45(2), 171-87.

(24) Fernández-Marín, A.M., Riquelme, P. y López, M. (2020). El enfoque de los mercados de trabajo segmentados: origen y evolución. *Cuaderno de Relaciones Laborales*. 38(1), 167-187. Doi: <https://dx.doi.org/10.5209/crla.68873>

de la negociación colectivas. La flexibilidad cualitativa interna supone la gestión a través del puesto de trabajo, de las competencias y capacidades del trabajador para realizar las actividades de producción y de la posibilidad de ejercer varios puestos de trabajo. Debido a que la propia flexibilidad productiva del capitalismo global ha responsabilizado a las y los trabajadores de mantener sus niveles de empleabilidad y de sus propias trayectorias laborales, la flexibilidad cualitativa interna es también fundamental para la retención y atracción del talento.

La relación positiva entre calidad de vida y productividad

La productividad es un rasgo del proceso de trabajo y un producto de la organización técnica de la producción (Marzoa, 1983: 73), siendo el modo de producción aquel en el cual se relacionan los factores productivos, los medios de producción y la fuerza de trabajo. Ésta se encuentra condicionada tanto por la técnica como por la propia forma de organización (aspectos externos al trabajador), además de por el recurso humano (competencias laborales y motivación del trabajador). Es responsabilidad de las organizaciones generar los mecanismos de utilización más eficiente de sus recursos, utilizando los insumos disponibles (Mateo, 2011)²⁵, con la condición ética y legal de velar por el trabajo decente (OIT, 1999), es decir, de respetar la condición humana del trabajador.

Para alcanzar una adecuada calidad de vida, las personas deben poder organizar su tiempo para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, las largas jornadas de trabajo y la escasa flexibilidad de las relaciones contractuales de trabajo, han supuesto grandes límites a su distribución (Bruton y Fairris, 1999),

Tabla 1 Mecanismos de gestión de la flexibilidad interna

Numérica (cuantitativa)	Funcional (cualitativa)
<p>Jornada de trabajo Horario de trabajo Horas extra Remuneraciones (salarios variables asociados a metas)</p>	<p>Calificación Re-organización de funciones o tareas Trabajo en equipo Polifuncionalidad Polivalencia Rotación Teletrabajo</p>

Fuente: elaboración propia a partir de varios autores.

tensionando el equilibrio trabajo-familia. La conciliación responde fundamentalmente a una relación de conflicto entre los dos dominios del ámbito laboral, profesional o público y aquel de la familia o vida privada. Especialmente las nuevas generaciones comienzan a reclamar una mayor soberanía individual sobre la disposición del tiempo libre y del tiempo de trabajo, manifestando cambio en las subjetividades, valóricas y socioculturales, cuyo origen también se encuentran en las nuevas concepciones de familia y el cambio en las relaciones de género.

La división sexual del trabajo ha puesto a las mujeres como protagonistas de esta relación conflictiva, aunque la conciliación beneficia tanto a mujeres como a hombres y promueve la ruptura de los estereotipos de género de las sociedades patriarcales (Papí, 2005)²⁶. Las políticas y estrategias de conciliación laboral al interior de las organizaciones son uno de los mecanismos que permiten favorecer la igualdad en el trabajo y eliminar las brechas de género. La justicia e igualdad al interior de las empresas son observadas

cada vez con más importancia, tanto por las implicancias legales como por las de imagen que esto supone, sobre todo ante unos consumidores cada vez más informados y conscientes.

Chile destaca por la baja participación de la mujer en el mercado laboral, que actualmente bordea el 50% (más de 20 puntos porcentuales por debajo de la de los hombres), tras una leve recuperación post-COVID (INE, 2023), siendo una fuerza laboral que se encuentra claramente subutilizada (Herrera et al., 2019)²⁷. De las 3,9 millones de mujeres inactivas (CASEN, 2017)²⁸, un 38% declara estarlo por razones de cuidado del hogar. Las que trabajan en el mercado laboral, dedican en promedio 5,89 horas diarias a estas labores, mientras que los hombres 2,75 (ENUT, 2015)²⁹. Las madres de menores de cinco años experimentan mayores dificultades porque la organización social del cuidado no considera la corresponsabilidad y ello las obliga a ocuparse en contratos a tiempo parcial, un 11,7% versus 4,3% (DT, 2017)³⁰. Una consecuencia no menor es que la participación laboral de

(25) Mateo Tomé, J.P. (2011). Eficiencia productiva de la inversión y crecimiento económico. Un enfoque desde la teoría laboral del valor, *Ensayos de Economía*, 38, 85-115.

(26) Papí Gálvez, N. (2005). La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad. *RES*, 5, 91-107.

(27) Herrera, D., Huaracán, V. e Inostroza, D. (2019). Indicadores de subutilización de la fuerza de trabajo en Chile: Evidencia a partir de la Encuesta Nacional de Empleo. Sociales. Subdirección Técnica Departamento de Estadísticas del Trabajo. Instituto Nacional de Estadísticas Chile. En https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/documentos-de-trabajo/estad%C3%ADsticas-de-subutilizaci%C3%B3n-de-fuerza-trabajo-ine.pdf?sfvrsn=54e122f9_2

(28) <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-2017>

(29) <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/genero/uso-del-tiempo>

(30) Díaz, E. (2012). El trabajo asalariado a tiempo parcial: heterogeneidad de formas de inserción laboral y rasgos de precariedad. Cuaderno de investigación 60. Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo. Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Gobierno de Chile.

las mujeres se está haciendo a costa del descenso de la natalidad (Stefanelli et al., 2016)³¹ y ello está suponiendo un enorme desafío demográfico para la sustentabilidad de nuestra sociedad.

La nueva norma, apostando por avanzar hacia una mayor conciliación y distribución del cuidado al interior de las familias, considera que las madres, padres y cuidadores de hijos e hijas menores de 12 años puedan adelantar o atrasar su jornada hasta en una hora. También resulta atractivo a la conciliación y la corresponsabilidad, la posibilidad de acumular las horas extra hasta en 5 días por 6 meses y añadirlas a los feriados. Con ello el marco normativo apoya la cultura más igualitaria en los espacios de trabajo, de las familias y en la propia sociedad. Este aspecto es de especial relevancia si se tiene en consideración que hay amplias evidencias de que la igualdad de género en el trabajo aumenta la productividad laboral (Cáceres, 2018³²) y aumenta los beneficios macroeconómicos (Loko y Diouf, 2009³³; Dollar y Gatti, 1999³⁴).

Conclusiones

Algunos se preguntan cuáles son los principales riesgos económicos que podría tener esta reducción de jornada de laboral, temiendo que descienda la productividad y dificulte la organización del trabajo, especialmente en el caso de las pymes o de actividades que requieren de procesos continuos. Sin embargo, como hemos expuesto, la probabilidad de que ello suceda es escasa si se tiene en cuenta, que la implementación de la reducción es especialmente progresiva y que se acompaña de múltiples alternativas de flexibilidad interna de la jornada de trabajo. En los casos de las pymes, además, las medidas van acompañadas de otras de fomento productivo y capacitación, que pretenden apoyar las mejoras en productividad y competitividad. Como consecuencia, se espera que se produzca una

mejora cualitativa y cuantitativa en el empleo, favoreciendo especialmente a los grupos más vulnerables de nuestro mercado laboral como los jóvenes y muy especialmente las mujeres.

Sobre todo en las empresas con mayor número de trabajadoras y trabajadores, la gestión ha de ser profesionalizada para optimizar las posibilidades de flexibilidad laboral interna que otorga esta reforma. La organización de los tiempos de trabajo, además de obedecer a criterios productivos, son una herramienta de optimización de la relación laboral siempre que el ajuste sea acordado a las necesidades de ambas partes y no como una imposición. El diálogo social y más especialmente la negociación colectiva, se releva como una herramienta privilegiada para ello, al permitir concentrar las jornadas o distribuirlas según las especificidades de cada empresa. Además la nueva regulación es una excelente herramienta para favorecer la implementación de planes y acciones que favorezcan la igualdad de género en el trabajo aprovechando la subutilización del capital humano en manos de las mujeres. Pero un paso más allá también ofrece posibilidades de gestión de carreras, desarrollo de capacidades, retención y atracción del talento. La verdadera ventaja competitiva del siglo XXI se encuentra en las personas.

Las empresas chilenas no pueden seguir centrado su ventaja comparativa en largas jornadas de trabajo de baja productividad, es decir, en la mercantilización de la mano de obra. Los costes económicos y sociales son demasiado altos. La jornada de 40 horas rige en la mayoría de los países de la OCDE con buenos resultados y Chile está en condiciones de no ser una excepción. Para mantener la senda de un crecimiento estable, se requiere que el modelo de desarrollo sea equilibrado. El pacto que ha conducido a la reforma del CT refleja que el sistema de relaciones laborales de nuestro país se encuentra lo suficientemente maduro como para ir avanzando en esa senda,



a través del diálogo social en todos los niveles, desde el nacional al empresarial.

Sin embargo, la voluntad y los cambios normativos no son suficientes. El management no puede quedar ajeno de los desafíos del mundo del trabajo postfordista, donde la tecnologización supone la sustitución de parte de la fuerza de trabajo humana y la polarización del mercado de trabajo. Se requiere avanzar a una distribución óptima de tiempos y jornadas, trasladando las horas extra en aumentos cuantitativos de jornadas y empleos, permitiendo con el mismo coste o incluso con un coste inferior, jornadas menos extenuantes que favorezcan la calidad de vida de las personas, especialmente de aquellas con responsabilidades de cuidados, a través de la conciliación y la corresponsabilidad. Las nuevas generaciones de trabajadores lo demandan con rotundidad pues se están produciendo cambios profundos en las subjetividades del trabajo, desplazando la otrora centralidad del trabajo de otros tiempos en la construcción del proyecto de vida de las personas. **OE**

(31) Stefanelli, María de los Ángeles, Valenzuela, María Teresa, Cárcamo, Marcela, Urquidí, Cinthya, Cavada, Gabriel, & San Martín P, Pamela. (2016). Tendencia de la tasa global de fecundidad y el aumento de la fuerza laboral femenina en Chile. 1960-2011. *Revista médica de Chile*, 144(5), 658-663. <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872016000500015>

(32) Cáceres, L.R (2018). "La productividad laboral en América Latina." *ECA: Estudios Centroamericanos* 73 (754), 245-275.

(33) Loko, B., y Mame A. Diouf, 2009, "Revisiting the Determinants of Productivity Growth: What's New?", *IMF Working Paper* 09/225 (Washington).

(34) Dollar, D., y R. Gatti, 1999, "Gender Inequality, Income, y Growth. Are Good Times Good for Women?", *World Bank Gender and Development Working Paper* No. 1 (Washington).