



Convoca:



En alianza con:



Policy brief

Sesión 3 del Consejo Técnico por el Empleo y la Protección Social
28 de julio de 2026

Adaptabilidad laboral

Autoría: *Juan Bravo,
OCEC UDP
Secretaría Técnica Consejo Técnico por el Empleo y la Protección Social*



| Antecedentes



Antecedentes

En el contexto de un mercado laboral que continúa profundamente debilitado -42 meses consecutivos con una tasa de desempleo de 8% o más y la destrucción anual de más de 126 mil empleos asalariados formales en el sector privado al trimestre abril-junio 2026-, se están discutiendo propuestas para avanzar en la recuperación del mercado laboral. Algunas de estas propuestas se enmarcan dentro de la dimensión de adaptabilidad laboral, que el Consejo reflexionó y discutió en su tercera sesión de trabajo.

Principales Conceptos

La adaptabilidad laboral se entiende como la capacidad de los mercados laborales para adaptarse y responder a circunstancias cambiantes (Rubery y Grimshaw, 2003). La adaptabilidad laboral abarca varias dimensiones identificadas en la literatura.

Adaptabilidad temporal

Posibilidad de modificar la distribución del tiempo de trabajo de manera de afrontar circunstancias o contingencias; los trabajadores pueden requerir adaptabilidad en la distribución del tiempo de trabajo para conciliar la vida familiar o personal con las obligaciones laborales. Ejemplos: posibilidad de elegir horario de inicio y término de jornada laboral, bolsas de horas de trabajo, periodos de referencia amplios para la imputación de la jornada ordinaria máxima (Atkinson, 1984; Van Eyck, 2003-OIT; Rodgers, 2007-Naciones Unidas)

Adaptabilidad funcional

Capacidad de las empresas para organizar y reorganizar los procesos internos de producción y el uso de la mano de obra en función de la eficiencia productiva o dinámica; por ejemplo, a través de la flexibilidad de las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo, reasignando entre actividades y tareas (Atkinson, 1984; Van Eyck, 2003-OIT; Rodgers, 2007-Naciones Unidas). De esta manera, la adaptabilidad funcional permite que el capital humano se mueva hacia donde es más necesario, aumentando la eficiencia, mientras que al trabajador le permite adquirir nuevas habilidades, reduciendo el riesgo de obsolescencia, especialmente considerando el contexto de acelerado avance tecnológico.

Adaptabilidad espacial

Posibilidad de modificar el lugar físico en que un trabajador desempeña sus tareas (Van Eyck, 2003-OIT; Fogarty et al, 2011). Ejemplos de lo anterior son las modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo.

De acuerdo a la OCDE (2025) la adaptabilidad busca mejorar la productividad de la empresa e incluso su supervivencia bajo ciertas circunstancias y mejorar la calidad de vida y productividad del trabajador, puede facilitar la participación laboral de segmentos que no podrían hacerlo de no existir condiciones de adaptabilidad, por ejemplo, mujeres y adultos mayores.

El Tercer Informe de Equidad Empresarial y Buen Gobierno Corporativo, de la Fundación ChileMujeres y el Instituto de Directores de Chile, muestra que 14% de los trabajadores se encuentra en alguna modalidad de teletrabajo (de ellas, 81,2% en modalidad parcial y 18,8% en modalidad total). Por su parte, el 0,6% de los trabajadores está en pactos de adaptabilidad por responsabilidades familiares, y el 60,1% de las personas con pactos de adaptabilidad por responsabilidades familiares son mujeres. Sólo el 0,1% de los trabajadores tiene bandas horarias y de ellos, el 66,7% son mujeres.

Además, de acuerdo al Estudio de Opinión Mujer y Trabajo 2026 de Cadem y ChileMujeres, entre los estudiantes, quienes están dedicados/as al cuidado del hogar y jubilados/as que les gustaría trabajar fuera del hogar el 6% de los hombres declara que el principal motivo por el cual no trabaja es porque no hay acuerdos con suficiente flexibilidad, cifra que se eleva al 20% entre mujeres.



| **Discusión**



Discusión

La discusión del Consejo se concentró en dos propuestas de modificaciones legales que se encuentran actualmente en discusión:

01.

Contrato por Hora

02.

Anualización/ Semestralización de la jornada.

01

Contrato por horas

Pacto de una cantidad determinada de horas, en periodo semanal o mensual, con promedio máximo de 30 horas semanales o 120 horas mensuales.

Los principios recogidos de las propuestas institucionales realizadas por los miembros del Consejo Técnico en materia de contrato por horas son:

- **Seguridad social continua**, con debate sobre la base de cálculo de las cotizaciones, incluyendo cotizaciones de salud, previsionales y de seguro de accidentes, con un punto abierto sobre la cobertura del permiso maternal;
- **No discriminación** (vacaciones proporcionales, cobertura de seguro laboral y cotizaciones previsionales);
- **Reciprocidad** entre la oferta de horas por la empresa y su aceptación por el trabajador, con resguardo frente a la posibilidad de castigo al trabajador que rechace horas y frente a la terminación del contrato por parte del empleador en caso de rechazos sistemáticos;
- **Resguardo frente a la flexibilidad unilateral**, mediante aviso previo (24 horas), compensación por horas pactadas y no utilizadas (con un recargo que en las propuestas va de 1,25 a 1,5 veces el valor de la hora), y no exclusividad (el trabajador puede ofrecer sus horas a más de un empleador); sujeción a la legislación vigente sobre jornada ordinaria (máximos de horas diarias y semanales, horas extraordinarias y descansos); definición de un piso remuneracional con una sobretasa que las propuestas sitúan desde un 25%; y
- **Registro y control de la Dirección del Trabajo (DT)**, que permitiría identificar cuándo el uso del contrato responde efectivamente a estacionalidad o cuándo, por su recurrencia, debiese presumirse una relación laboral regular ya sea de jornada parcial o completa —perdiendo la naturaleza de no habitualidad que lo justifica—.

Las consideraciones planteadas por los miembros del Consejo Técnico son las siguientes:

- Preocupación por la precarización (la modalidad no implica necesariamente mejor remuneración, genera ingresos variables —con los consiguientes desafíos para acceder a créditos hipotecarios u otros—, puede fragmentar la jornada y reducir la cobertura de derechos laborales y el acceso a la seguridad social);
- La constatación de que una modalidad similar que ya opera de facto mediante contratos "flex";
- La observación de la OIT de que el trabajo por horas no se reconoce como categoría en los convenios internacionales, aplicando en su lugar el marco del Convenio 175 sobre trabajo a tiempo parcial, que exige un trato equivalente al de los trabajadores a tiempo completo
- La inquietud por los mecanismos adicionales de compensación (presunción de jornada completa si el empleador incumple lo pactado, o la proporción en que se pagan horas pactadas pero no solicitadas).

En la discusión de la sesión se señaló que un factor problemático de las medidas de adaptabilidad es que otras aristas de la vida podrían dificultarse debido a la flexibilidad laboral. Por ejemplo, el acceso a créditos se facilita cuando las personas tienen esquemas de trabajo tradicionales, como la modalidad de empleo asalariado formal de jornada completa.

La necesidad de generar la posibilidad legal de un nuevo régimen de contrato por horas es que si bien hoy existe la posibilidad de pactar un contrato de jornada parcial con proporcionalidad hasta las 30 horas, y jornada reducida a partir de las 31 horas con pago del sueldo mínimo, la legislación no permite alterar el número de horas semanales de una semana a otra y la jornada parcial, además, exige continuidad horaria y no puede fraccionarse dentro del día. El contrato por hora permitiría esa flexibilidad. Para algunos rubros contar con esta alternativa es necesario por la naturaleza de la actividad, la variabilidad en la demanda a lo largo de la jornada, etc. Además, el contrato por hora facilita cubrir turnos pequeños, permitiendo complementar la implementación de la reducción de la jornada ordinaria a 40 horas evitando interrupciones en las empresas.

A diferencia de un sistema de entrega de boleta de honorarios, para la persona trabajadora, este esquema le garantiza la obtención de una seguridad social base y derechos laborales que no se obtienen bajo dicho sistema. Bajo la modalidad de honorarios, la cobertura del Seguro Social de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales no opera necesariamente de forma automática desde el inicio de la prestación de servicios. Por regla general, esta se obtiene mediante las cotizaciones pagadas en la Operación Renta y rige entre el 1 de julio del año en que se enteran y el 30 de junio del año siguiente. Sin embargo, cuando el trabajador aún no cuenta con dicha cobertura; puede registrarse como independiente en un organismo administrador y cotizar mensualmente de manera voluntaria, pudiendo acceder a las prestaciones del seguro siempre que pague, al menos, la cotización correspondiente al mes en que ocurra el accidente o se diagnostique la enfermedad profesional. Una parte de quienes trabajan de manera freelance lo hacen a honorarios porque el Código del Trabajo no permite otra alternativa, con lo que el contrato por hora sería una oportunidad de formalización para ese segmento.

De forma generalizada los miembros del Consejo plantearon que la modalidad del contrato por horas no debe ser un mecanismo universal, sino que debe estar acotado a determinadas circunstancias. Con todo, la discusión sigue abierta respecto al criterio para definir los límites del ámbito de aplicación de la modalidad de contrato por horas. Un planteamiento apunta a que este esquema sólo se aplique a situaciones especiales del trabajador, de manera que esté dirigido a quienes podrían beneficiarse debido a que buscan mayor flexibilidad (estudiantes, trabajadores con responsabilidades de cuidado, etc). Otra posibilidad es que la condición habilitante radique en la naturaleza de la actividad (por ejemplo, que puedan demostrar demanda estacional o imprevista) y no a las características de la persona, con lo que el contrato por horas estaría habilitado sólo para determinados rubros y ocupaciones.

El Consejo también plantea que este tipo de contratos por hora no constituyen contratos de plazo indefinido, ya que si una persona es contratada de forma recurrente bajo esta modalidad —o si el contrato se usa para cubrir una demanda que en los hechos no es estacional sino permanente—, debiese presumirse una relación laboral regular y aplicarse la normativa correspondiente. Para este caso no aplicaría la regla actual de la jornada parcial que hace pasar el contrato a indefinido tras dos renovaciones, siendo necesario reemplazarla por un criterio basado en el volumen total de horas.

Se vislumbran algunos riesgos de incorporar esta modalidad en la legislación laboral. Si el mecanismo no ofrece ventajas concretas para las empresas respecto a otras modalidades como el trabajo mediante boletas de honorarios puede terminar siendo letra muerta. La introducción de esta modalidad laboral sin la correcta legislación, podría generar incentivos a precarizar y vacíos regulatorios. También complejiza la regulación laboral, al establecer una nueva figura legal, en un contexto en donde existe desconocimiento de los distintos regímenes y estatutos vigentes en la normativa.

Desde el mundo sindical se plantea preocupación por la posible "uberización" del trabajo y por el resguardo de los derechos del trabajador, así como de los implementos y condiciones básicas de seguridad e higiene para jornadas que pueden ser muy breves y variables. También existe temor de que esta modalidad acelere la desaparición de las seguridades laborales existentes.

02

Anualización/semestralización de la jornada

Ampliación del periodo de referencia de 4 a 16 semanas para el cálculo de la jornada ordinaria promedio semanal (extensible a 52 semanas, condicionada al rol del sindicato para su ampliación, excepto en el caso del turismo).

Respecto de las propuestas de anualización/semestralización de la jornada, los principios recogidos de las propuestas institucionales realizados por los miembros del Consejo son:

- **Cumplimiento de los límites vigentes** de horas diarias, semanales promedio y descansos;
- **Límite al número de semanas continuas con jornada máxima de 45 horas.**
- **Mecanismos de compensación frente a la pérdida de previsibilidad** —mayor flexibilidad para llegar al promedio de 40 horas en los periodos de baja demanda—.
- **Mecanismos de compensación frente a la pérdida de ingresos por horas extraordinarias**, pagando con recargo lo trabajado por sobre el promedio.

Entre las consideraciones planteadas por los miembros del Consejo se enumeran:

- Riesgo de que la medida no genere empleo si no viene acompañada de medidas pro productividad;
- Ampliación del margen del empleador para distribuir o concentrar la jornada, con la consiguiente pérdida de previsibilidad para el trabajador; y
- Aumento de riesgos psicosociales asociados a jornadas largas sostenidas.

En la discusión de la sesión se señaló la importancia de dar a conocer el marco legal vigente con muchas alternativas que se conocen poco y se presume que tienen un bajo uso, como la mensualización de la jornada, los pactos de adaptabilidad, los pactos 4 por 3, el estatuto del joven estudiante, el estatuto del adulto mayor, entre otros.

Además, los dictámenes de la Dirección del Trabajo pueden entorpecer el uso de ciertos estatutos ya vigentes y generar incertidumbre adicional para las empresas —especialmente MiPymes— por el riesgo de judicialización que de ellos se deriva.

Los dictámenes de la Dirección del Trabajo también generan incertidumbre para los trabajadores, pues su orientación cambia según el ciclo político sin continuidad entre gobiernos, por lo que su aplicación debiese ser más autónoma del gobierno de turno.

Con todo, es importante contar con evidencia que determine si la falta de este tipo de mecanismos de adaptabilidad constituye efectivamente un problema para las empresas —y en caso de serlo; en qué rubros—. Asimismo, es conveniente recabar información sobre el uso del sistema actual de flexibilidad dentro de las 4 semanas, y evaluar si, en general, los instrumentos de flexibilidad ya disponibles son utilizados y de qué manera.

Un elemento a considerar es la heterogeneidad de las empresas y de las actividades productivas: mientras en algunas empresas y actividades, el actual ciclo de 4 semanas puede ser apropiado como periodo de referencia, en otras —como la agricultura, el turismo o el comercio— contar con mayor flexibilidad es indispensable, dada la naturaleza del ciclo productivo, por lo que el actual periodo de referencia de 4 semanas puede resultar muy bajo.

Desde el mundo sindical se plantea que en los países de la OCDE la negociación ramal facilita el llegar a acuerdos en materia de adaptabilidad. También se plantea que donde no exista sindicato, la normativa asociada a medidas de adaptabilidad que laboral que favorezcan derechos de los trabajadores podría aplicarse igualmente, permitiendo que sus beneficios alcancen también a los trabajadores no sindicalizados. Así, por ejemplo, en los pactos de condiciones especiales de trabajo, podría no exigirse sindicalización pero sí la autorización del sindicato de estar la persona afiliada a uno.

Proyecto de Ley:

Adaptabilidad de la Jornada Laboral y Régimen Especial para el Sector Turismo, que propone modificación en el Código del Trabajo para

1. ampliar de 4 a 16 semanas el período general de referencia para distribuir la jornada
2. crear un régimen especial de hasta 52 semanas para el sector turismo (hoteles, restaurantes, casinos, pubs y similares), siguiendo estándares OCDE y lineamientos del Comité de Ministros del Turismo.

Entre las consideraciones planteadas por los miembros del Consejo se enumeran:

- Riesgo de que la medida no genere empleo si no viene acompañada de medidas pro productividad;
- Ampliación del margen del empleador para distribuir o concentrar la jornada, con la consiguiente pérdida de previsibilidad para el trabajador; y
- Aumento de riesgos psicosociales asociados a jornadas largas sostenidas.

En la discusión de la sesión se señaló la importancia de dar a conocer el marco legal vigente con muchas alternativas que se conocen poco y se presume que tienen un bajo uso, como la mensualización de la jornada, los pactos de adaptabilidad, los pactos 4 por 3, el estatuto del joven estudiante, el estatuto del adulto mayor, entre otros.

Además, los dictámenes de la Dirección del Trabajo pueden entorpecer el uso de ciertos estatutos ya vigentes y generar incertidumbre adicional para las empresas —especialmente MiPymes— por el riesgo de judicialización que de ellos se deriva.

Los dictámenes de la Dirección del Trabajo también generan incertidumbre para los trabajadores, pues su orientación cambia según el ciclo político sin continuidad entre gobiernos, por lo que su aplicación debiese ser más autónoma del gobierno de turno.

Con todo, es importante contar con evidencia que determine si la falta de este tipo de mecanismos de adaptabilidad constituye efectivamente un problema para las empresas -y en caso de serlo; en qué rubros-. Asimismo, es conveniente recabar información sobre el uso del sistema actual de flexibilidad dentro de las 4 semanas, y evaluar si, en general, los instrumentos de flexibilidad ya disponibles son utilizados y de qué manera.

Un elemento a considerar es la heterogeneidad de las empresas y de las actividades productivas: mientras en algunas empresas y actividades, el actual ciclo de 4 semanas puede ser apropiado como periodo de referencia, en otras - como la agricultura, el turismo o el comercio- contar con mayor flexibilidad es indispensable, dada la naturaleza del ciclo productivo, por lo que el actual periodo de referencia de 4 semanas puede resultar muy bajo.

Desde el mundo sindical se plantea que en los países de la OCDE la negociación ramal facilita el llegar a acuerdos en materia de adaptabilidad. También se plantea que donde no exista sindicato, la normativa asociada a medidas de adaptabilidad que laboral que favorezcan derechos de los trabajadores podría aplicarse igualmente, permitiendo que sus beneficios alcancen también a los trabajadores no sindicalizados. Así, por ejemplo, en los pactos de condiciones especiales de trabajo, podría no exigirse sindicalización pero sí la autorización del sindicato de estar la persona afiliada a uno.



Desafíos y líneas de acción



Desafíos y líneas de acción



En general, para avanzar en la discusión y eventual implementación de las medidas de adaptabilidad, el Consejo advirtió respecto a la necesidad de definir mecanismos de resguardo para el trabajador.



Para la implementación de un periodo de referencia mayor a 4 semanas es necesario seguir buscando herramientas para reducir la incertidumbre de los trabajadores y para que estos obtengan beneficios concretos de participar en un sistema de trabajo con jornadas semanales variables.



Respecto al contrato por horas se llegó a consenso en que esta no puede ser una medida universal, aunque queda pendiente avanzar en definir los criterios para definir los límites de su aplicación: a ciertas circunstancias relacionadas a la naturaleza de la actividad, o a ciertos segmentos de trabajadores.



Un desafío relevante en materia de adaptabilidad es contar con evidencia respecto al grado de conocimiento y al uso de los mecanismos ya existentes en la legislación laboral.



Asistentes a la tercera sesión



Asistentes a la tercera sesión

Consejeros



David Acuña

Vicepresidente
Comunicaciones CUT



Constanza Arjona

Gerenta de Personas,
CMPC



Carmen Cifuentes

Investigadora, Clapes UC



Karin Moore

Coordinadora Legal,
Clapes UC



Pablo Eguiguren

Director Políticas Públicas
Libertad y Desarrollo



Benjamin García

Director Ejecutivo, Espacio
Público



Lorenzo Gazmuri

Presidente Directorio,
Achs



Juan Luis Moreno

Gerente general Achs



Sonia Gontero

Especialista en Salarios y
Tiempo de Trabajo, OIT



Manuel Ignacio Hertz

Fiscal, SNA



Soledad Hormazabal

Directora de Evidencia
Pivotes



Francisca Jünemann

Presidenta Ejecutiva
Fundación ChileMujeres



Jeanne Lafortune

Directora Núcleo Milenio
sobre Evolución del
Trabajo (MNEW)



Jorge Lira

Subdirector de Políticas
Públicas, CPC



Zarko Luksic

Abogado Laboral



Alejandro Micco

Académico de la Facultad
de Economía y Negocios,
Universidad de Chile



Rodrigo Mujica

Director de Políticas
Públicas, SOFOFA



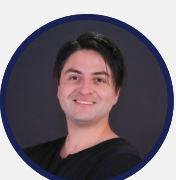
Luis Bernardo Silva

Gerente Corporativo
Personas Cencosud



Marcos Singer

Director Académico
Cátedra Carlos Vial
Espantoso de la
Universidad Católica de
Chile



Eduardo Ayllón

IA Hub Manager, UAI

Moderadora



Paulina Calfucoy

Gerenta de Asuntos
Corporativos y
Sostenibilidad Achs

Secretaría Técnica



Juan Bravo

Director
OCEC - UDP

Policy brief

Adaptabilidad
laboral

Convoca:



En alianza con:



**¿Cómo seguir los avances del
Consejo Técnico?**

Este policy brief es el tercero de una serie de policy briefs, que permitirán seguir la discusión y análisis efectuados por el Consejo, y que se pueden descargar en:

<https://www.achs.cl/estudios/consejo-empleo-y-proteccion-social>