

PIVOTES



**PIVOTES PROPONE
MEDIDAS PARA FLEXIBILIZAR
NUESTRA LEGISLACIÓN LABORAL**

Febrero, 2026

RESUMEN EJECUTIVO

Los beneficios de avanzar hacia un régimen laboral más flexible son amplios y están respaldados por la evidencia. Para las empresas, implica una **mayor capacidad de adaptación** ante ciclos económicos cambiantes, estacionalidad o innovaciones tecnológicas, lo que permite una gestión más eficiente de los recursos humanos, una mejor respuesta a la demanda y, a la larga, **una mayor productividad laboral**.

Para los trabajadores, la flexibilidad se traduce en una **mejor conciliación entre vida laboral y personal**, mayor autonomía, más oportunidades de formación y desarrollo profesional, y una **inserción más accesible** para grupos con menor participación en el mercado formal, como **mujeres, jóvenes y adultos mayores**.

Sin embargo, la legislación chilena mantiene rigideces significativas que limitan la adaptabilidad del empleo. La normativa actual restringe la variabilidad en la jornada laboral, impide pactar periodos de referencia amplios para imputar la

jornada laboral y restringe la posibilidad de desempeñar funciones diversas. Estas limitaciones no solo reducen la productividad, sino que también obstaculizan la creación de empleos para grupos de menor inserción laboral.

Para superar estas barreras, se propone avanzar en tres líneas complementarias: incorporar un nuevo tipo de jornada variable, ampliar los periodos de referencia para distribuir la jornada laboral y establecer explícitamente mayores espacios de polifuncionalidad al interior de cada lugar de trabajo.

Estas medidas, inspiradas en las experiencias de países desarrollados, permitirían un mercado laboral más ágil, inclusivo y equilibrado, donde la adaptabilidad no signifique desprotección. En definitiva, que flexibilizar el régimen laboral no implique precarizar el trabajo, sino fortalecerlo mediante reglas modernas, transparentes y seguras y, al mismo tiempo, permitir que este sea accesible para todos.

1. ¿Qué es la flexibilidad laboral?

La flexibilidad laboral es la capacidad de cambio de las relaciones laborales de modo de permitir una mayor adaptabilidad ante circunstancias cambiantes.¹ Este concepto se puede manifestar en diversas dimensiones, siendo las principales: la temporal, referida a cuánta libertad existe para distribuir la jornada en el tiempo, así como la duración de las relaciones laborales; la funcional, en torno a cuánta libertad existe para determinar las funciones a desempeñar; y espacial, que abarca los niveles de libertad existentes para pactar el lugar físico en que un trabajador desempeña sus labores².

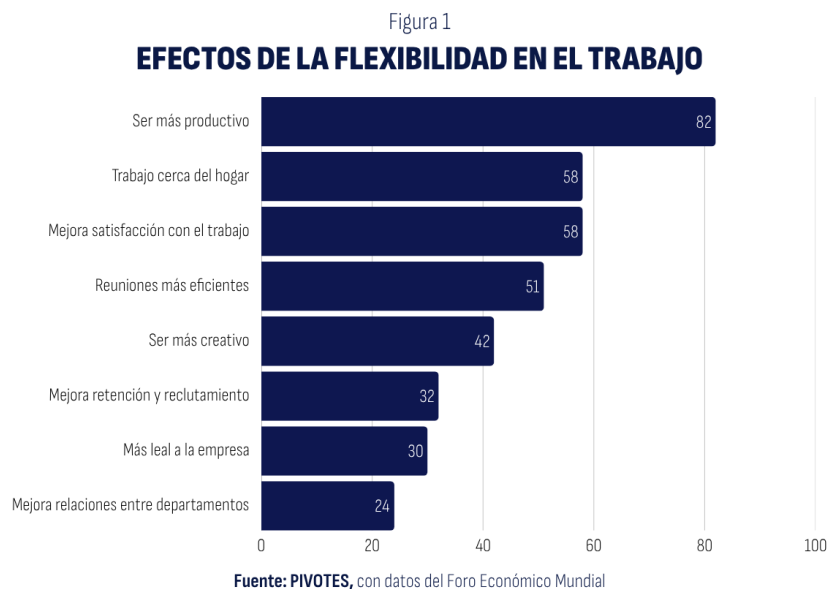
¹ P. Daniel Wright & Kurt M. Bretthauer, *Strategies for Addressing the Nursing Shortage: Coordinated Decision Making and Workforce Flexibility* (Decision Sciences, 2010). Ver en >click<

² Kim Van Eyck, *Flexibilizing employment: an overview* (Geneva: International Labour Office, 2003), 14-15. Ver en >click<

Los esquemas laborales flexibles ofrecen múltiples beneficios, tanto para las empresas como para sus trabajadores:

1.1. Productividad: Para las organizaciones, la flexibilidad implica una mayor capacidad de adaptación ante cambios económicos o tecnológicos, optimización de los recursos humanos y una gestión más eficiente de la producción, favoreciendo la productividad laboral. Para los trabajadores, la flexibilidad también aumenta su productividad, al existir una mejor conciliación entre la vida personal y laboral, mayor autonomía y oportunidades de desarrollo profesional continuo, y una mayor movilidad laboral que hace más probable un buen calce entre trabajador y empresa.

La evidencia internacional muestra que la flexibilidad laboral es un determinante de la productividad. Un estudio de Bassanini, Nunziata y Venn (2009), basado en datos de países OCDE, encontró que la rigidez laboral para la protección del empleo está asociada con tasas más bajas de crecimiento de la productividad, especialmente en industrias expuestas al cambio tecnológico o a shocks externos³. De forma similar, un estudio experimental de Boltz et al. (2022) demostró que la flexibilidad horaria (por ejemplo, permitir a los trabajadores elegir el inicio de su jornada) tiene un efecto causal positivo sobre la productividad, especialmente en empleos intensivos en tareas rutinarias⁴. Finalmente, según una encuesta del Foro Económico Mundial, el 82% de los encuestados de una muestra de 18.000 profesionales de 96 países afirmó que el principal efecto de los esquemas de flexibilidad laboral es el aumento de productividad, seguidos de cerca por el aumento de la satisfacción con el trabajo (58%) y la conducción de reuniones más eficientes (51%)⁵ (ver Figura 1).



³ Andrea Bassanini, Luca Nunziata & Danielle Venn, *Job Protection Legislation and Productivity Growth in OECD Countries* (OECD: Economics Department Working Papers No. 448, 2008). Ver en [>click<](#).

⁴ Marie Boltz, Bart Cockx, Ana Maria Diaz & Luz Salas, *How Does Working-Time Flexibility Affect Workers' Productivity in a Routine Job? Evidence from a Field Experiment* (Institute of Labor Economics (IZA), 2020). Ver en [>click<](#).

⁵ Morag Lynagh & Patrick Hull, *How 'Everyday' Flexibility Can Unlock Engagement, Productivity and Growth* (World Economic Forum, 2023). Ver en [>click<](#).

1.2. Desempleo: Una mayor rigidez en el mercado del trabajo no solo reduce la productividad laboral, sino que también está asociada con mayores tasas de desempleo. Un estudio del Fondo Monetario Internacional que analiza datos de 97 países entre 1985 y 2008 muestra que *"la flexibilidad del mercado del trabajo está asociada a menor desempleo en general, especialmente en trabajadores jóvenes, y que este efecto es especialmente relevante en mercados emergentes"*⁶. Las regulaciones que más impactan son las que dificultan la contratación y el despido, junto con los altos costos de entrada y salida del mercado laboral. Asimismo, esquemas laborales rígidos tienen efectos perjudiciales para algunos de los grupos con mayores tasas de exclusión laboral: mujeres, jóvenes y adultos mayores.

1.2.1. Mujeres: la flexibilidad en las condiciones de trabajo puede ser una herramienta clave para mejorar la participación laboral femenina. Un informe de la OCDE sostiene que *"los arreglos de trabajo con horarios flexibles y el acceso a cuidados infantiles asequibles pueden apoyar la participación de las mujeres en el mercado laboral y reducir las brechas de género en el empleo y los ingresos"*⁷. Esta afirmación es consistente con evidencia empírica que muestra que la mayor carga de trabajo doméstico y de cuidado recae desproporcionadamente en las mujeres, dificultando su inserción laboral en esquemas tradicionales. La posibilidad de pactar jornadas flexibles o de trabajar a distancia puede facilitar la conciliación y aumentar la formalización del trabajo femenino. De hecho, según datos del Foro Económico Mundial, tan solo un 9,8% de los hombres en países OCDE trabajan con esquemas laborales distintos a la jornada completa, mientras que en el caso de las mujeres este número sube a un 24,7%⁸.

1.2.2. Jóvenes: Los jóvenes enfrentan mayores dificultades para acceder a empleos estables y de calidad, particularmente en contextos de alta informalidad o de rigidez en las formas de contratación. Según la OCDE (2025), *"los jóvenes a menudo enfrentan mayores dificultades para acceder a empleos estables. Las políticas que promueven aprendizajes, formación y contratos de entrada flexibles pueden ayudar a facilitar su transición al mercado laboral"*⁹. La posibilidad de ofrecer esquemas flexibles al inicio de la vida laboral, que permitan adquirir de forma paulatina la experiencia que habilitará el acceso a contratos indefinidos en el futuro, puede reducir las barreras de entrada y mejorar sus trayectorias laborales.

1.2.3. Adultos mayores: De acuerdo al *Employment Outlook* de la OCDE (2025), la evidencia sugiere que la flexibilidad es especialmente relevante para la inserción laboral de personas mayores. Como señala el mismo informe, *"las condiciones laborales flexibles son cada vez más fundamentales para apoyar a los trabajadores de mayor edad en los países de la OCDE"*. Agrega que *"los arreglos de trabajo flexibles pueden ayudar a los empleados mayores a gestionar problemas de salud, responsabilidades de cuidado y la*

⁶ Lorenzo E. Bernal-Verdugo, Davide Furceri & Dominique Guillaume, *Labor Market Flexibility and Unemployment: New Empirical Evidence of Static and Dynamic Effects* (Middle East and Central Asia Department: International Monetary Fund, 2012). Ver en [>click<](#).

⁷ OCDE, *OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?* (Paris: OECD Publishing, 2025). Ver en [>click<](#).

⁸ Morag Lynagh & Patrick Hull, *How 'Everyday' Flexibility Can Unlock Engagement, Productivity and Growth*.

⁹ OCDE, *OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?*.

*transición hacia la jubilación, mejorando así su capacidad para permanecer más tiempo en la fuerza laboral*¹⁰. De acuerdo a Acemoglu et al. (2022) los adultos mayores tienen preferencias fuertes por trabajos flexibles. Señala también que están más dispuestos a aceptar un trabajo si existe flexibilidad en la forma de fijar los horarios y que incluso están disponibles a aceptar salarios más bajos si eso les permite encontrar un trabajo flexible¹¹. También el Foro Económico Mundial ha señalado que *“hacer las opciones laborales más flexibles, así como el sistema de pensiones, contribuye a las necesidades cambiantes de trabajadores mayores, generando más oportunidades laborales para esquemas de media jornada o trabajos temporales”*¹².

2. ¿Cómo estamos en Chile?

2.1. Productividad

Uno de los principales desafíos estructurales del mercado laboral chileno es su baja productividad. Si bien en los países de la OCDE la productividad promedio por industria —medida como valor agregado por trabajador— ha mostrado una tendencia sostenida al alza durante las últimas dos décadas, en Chile ocurre lo contrario: desde inicios del 2000, la productividad laboral ha experimentado una leve pero persistente caída, reflejando una pérdida de dinamismo que afecta a múltiples sectores productivos¹³ (ver Figura 2).

Este rezago no solo es preocupante en términos comparativos, sino que también tiene consecuencias profundas para el crecimiento económico del país. De hecho, una parte significativa del crecimiento del PIB en Chile durante los últimos años ha estado impulsado por la expansión del empleo o del capital, más que por aumentos en eficiencia. Es decir, la productividad total de factores (PTF) —que captura el “cómo” se produce, más allá de cuánto trabajo o capital se utiliza— ha tenido una contribución muy baja e incluso negativa en varios períodos recientes, mientras que entre los años 1990 y 2005 explicaron una parte importante del acelerado crecimiento económico que experimentó nuestro país (ver Figura 3)¹⁴.

En términos simples, el “hacer mejor las cosas” ha dejado de explicar el por qué crece Chile, y el escaso crecimiento se explica casi únicamente por “hacer más cosas”. Esta desconexión entre crecimiento y productividad limita seriamente el potencial de mejora en salarios reales, la capacidad de innovar y la sostenibilidad del desarrollo económico en el largo plazo.

¹⁰ OCDE, *OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?*, 147.

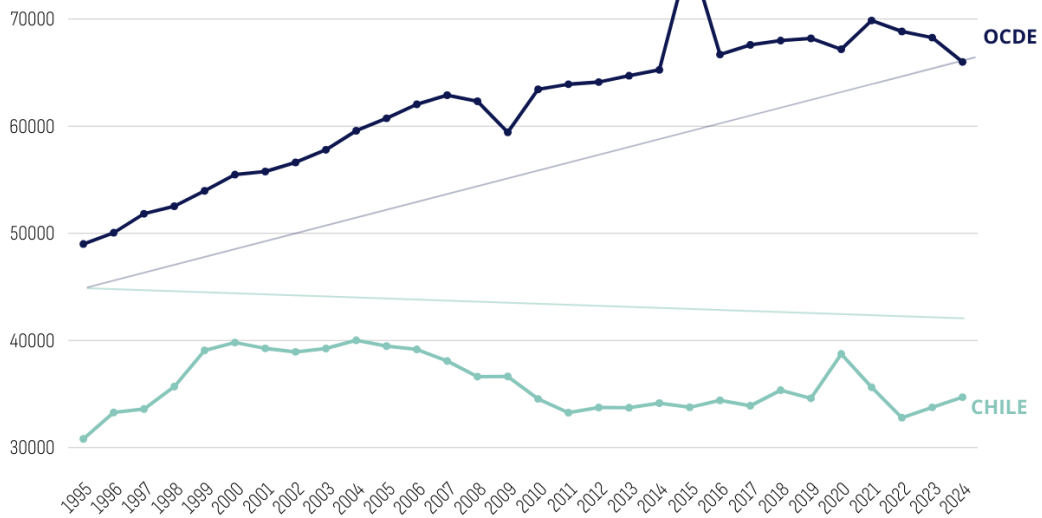
¹¹ Daron Acemoglu, Nicolaj Mühlbach & Andrew Scott, *The Rise of Age-Friendly Jobs* (Massachusetts: NBER working paper series, 2022). Ver en >click<.

¹² Johnny Wood, *Employing Older Workers is Beneficial | These Countries Are Already Gaining* (World Economic Forum, 2018). Ver en >click<. Asghar Zaidi, *Which countries make the most of their older people?* (World Economic Forum, 2015). Ver en >click<.

¹³ World Bank Group, *Industry (including construction), value added per worker* (Data, 2015). Ver en >click<.

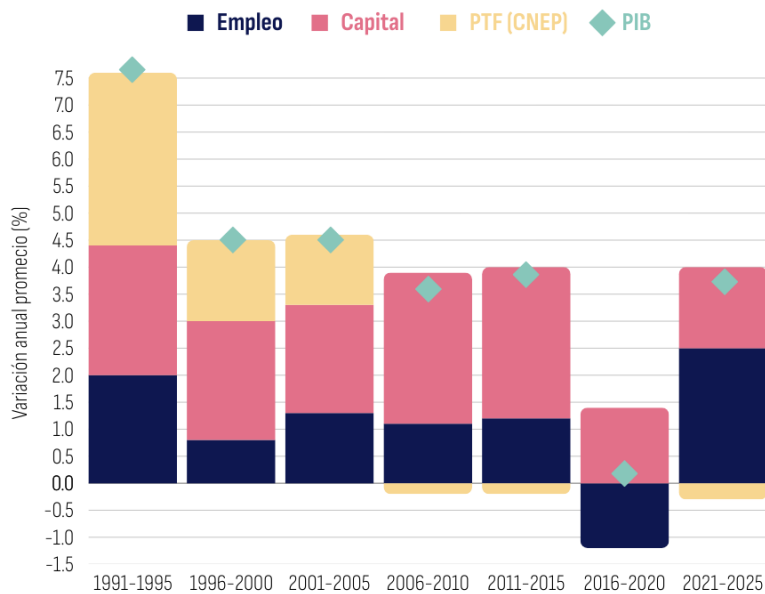
¹⁴ Comisión Nacional de Evaluación y Productividad, *PTF Economía Agregada: Contribución al crecimiento económico* (2025). Ver en >click<.

Figura 2
PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAS
 Valor añadido por trabajador, US\$ 2015



Fuente: PIVOTES, con datos del Banco Mundial

Figura 3
CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO ECONÓMICO



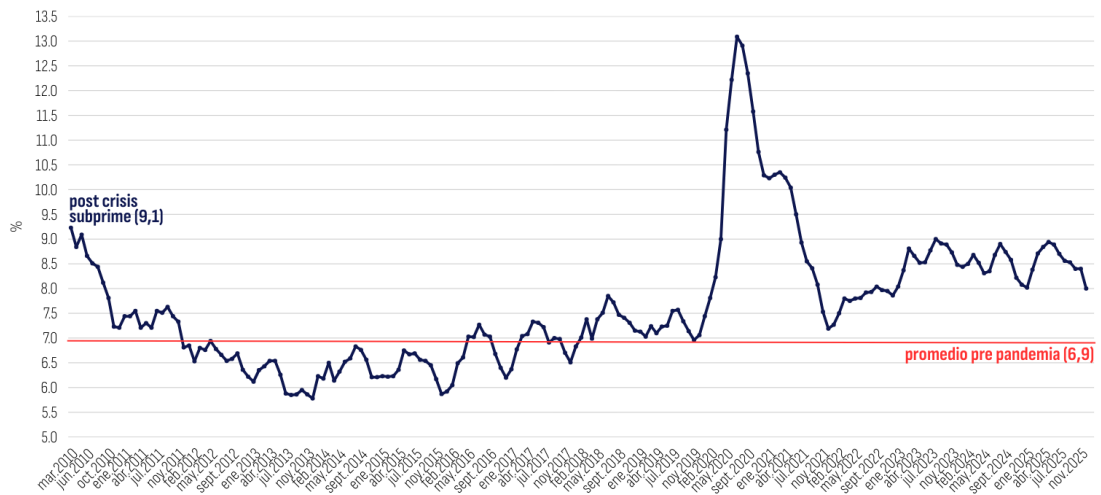
Fuente: PIVOTES, con datos de CNEP

2.2. Empleo

Chile ha mostrado una dificultad para crear empleos en los últimos años. Desde hace aproximadamente una década las tasas de desempleo han mostrado una tendencia al alza, al punto que hoy el nivel de equilibrio es muy similar al del año 2010, en los meses posteriores a la crisis *subprime* (ver Figura 4). A esto se suma el hecho que hoy casi 1,5 millones de ocupados reporten intenciones de trabajar más horas de las que trabaja¹⁵.

¹⁵ Instituto Nacional de Estadísticas (INE), *Ocupación y desocupación*. Ver en >click<.

Figura 4

TASA DE DESEMPLEO

Fuente: PIVOTES, Banco Central con datos del INE

Las dificultades para crear empleos no han afectado a todos por igual, y las mujeres han sido tradicionalmente más excluidas del trabajo formal que los hombres. Esto se explica, en parte, porque en Chile existe una brecha de género en cuanto a las tareas en el ámbito de trabajo doméstico y de cuidados no remunerados al interior del hogar. Estas son realizadas principalmente por mujeres; un 67,4% de la población femenina declara realizarlas, cifra que se reduce a 20,5% en el caso de los hombres. Además, las mujeres dedican en promedio 3,2 horas más al día que los hombres al trabajo no remunerado en el hogar, diferencia que se amplía en hogares de menores ingresos¹⁶.

Lo anterior, tiene efectos en el empleo femenino. Es en los niveles de desocupación donde se ven las mayores brechas; en diciembre de 2025 la tasa de desocupación de mujeres llegó a un 8,8% frente a un 8,1% para hombres¹⁷ (figura 5). Esta brecha de género es mayor que el promedio de la brecha en los países de la OCDE¹⁸.

En este sentido, Chile enfrenta dificultades especialmente significativas para fomentar la inserción de las mujeres en el empleo formal. El modelo laboral vigente no calza con la realidad de muchas mujeres que quieren compatibilizar trabajo y cuidados. Mientras la estructura del empleo siga siendo rígida, una parte importante de ellas seguirá quedando fuera.

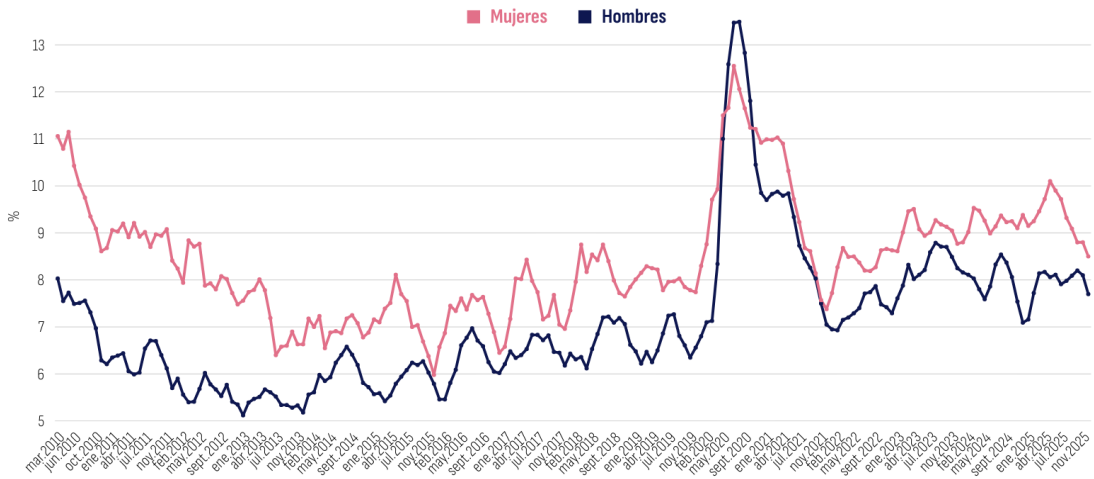
¹⁶ Ministerio de Desarrollo Social y Familia, *Informe de Desarrollo Social 2022* (Gobierno de Chile, 2022), 30. Ver en [>click<](#).

¹⁷ Banco Central de Chile, *Tasas de desocupación, nacional y por género* (Base de Datos Estadísticos, 2025). Ver en [>click<](#).

¹⁸ OCDE, *Gender Equality in Chile: towards a better sharing of paid and unpaid* (Paris: OECD Publishing, 2021), 18. Ver en [>click<](#).

Figura 5

TASA DE DESEMPEÑO



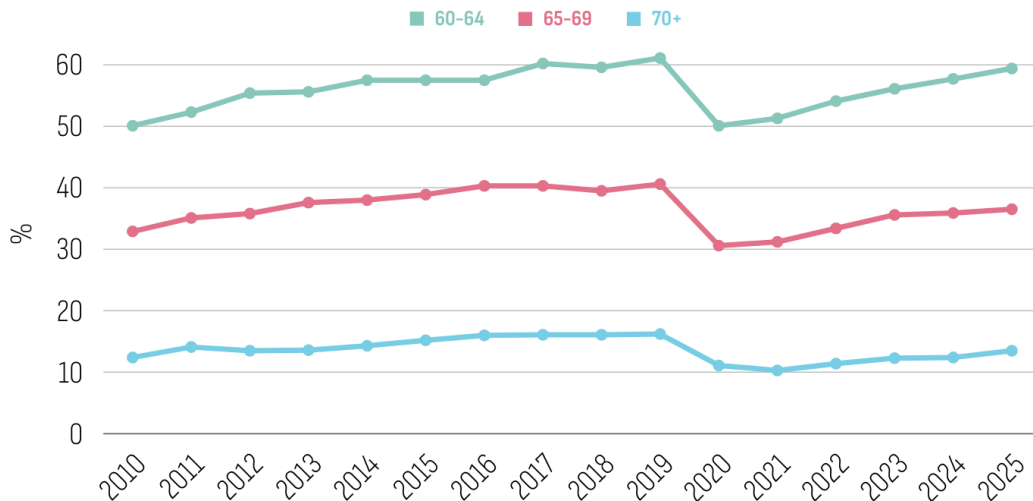
Fuente: PIVOTES, Banco Central con datos del INE

En lo que respecta a los adultos mayores, a medida que aumenta la edad de la población mayor, disminuye la tasa de ocupación, la que fue 13,5% para personas mayores de 70 años¹⁹ (ver Figura 6). No solo esto, la población mayor es el grupo al que le toma más tiempo encontrar un trabajo. Según datos del INE de noviembre de 2025, entre los desocupados de más de 60 años, el 33% lleva más de un año buscando trabajo, versus el 14,5% de los jóvenes desocupados menores de 30 años²⁰. En un país como Chile, cuya población envejece de forma acelerada, y la esperanza de vida aumenta al mismo ritmo, resulta imperativo dar alternativas realistas para la inserción laboral de este grupo.

Figura 6

TASA DE OCUPACIÓN POBLACIÓN MAYOR

por tramo etario

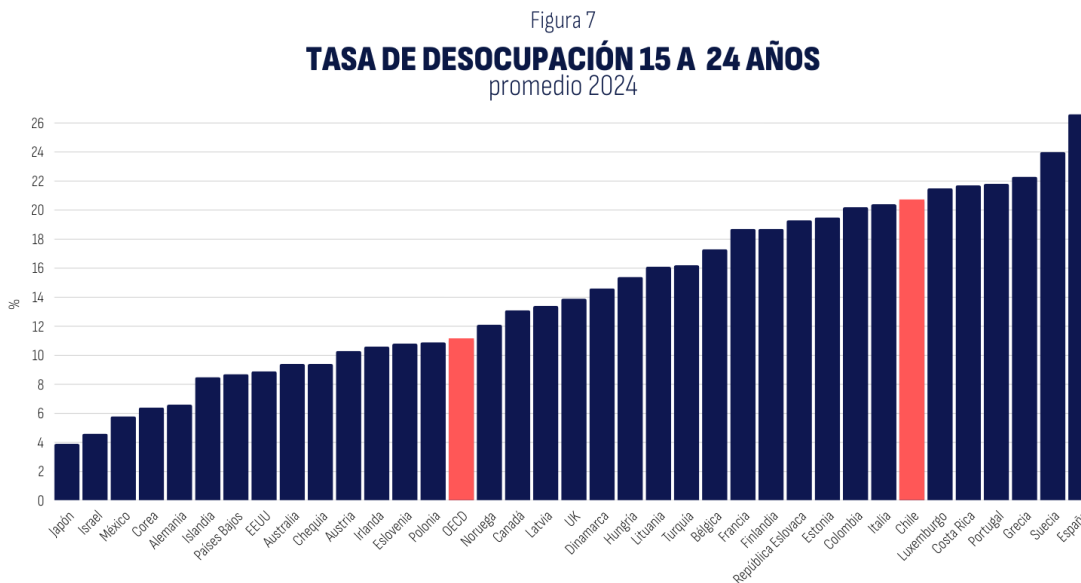


Fuente: PIVOTES, con datos del INE

¹⁹ Instituto Nacional de Estadísticas (INE), *Ocupación y desocupación*.

²⁰ Instituto Nacional de Estadísticas (INE), *Ocupación y desocupación*.

Finalmente, a nivel de trabajadores jóvenes, la tasa de desocupación en el tramo 15 a 24 actualmente ronda el 22%, muy por sobre el promedio nacional de tasa de desempleo (8%)²¹ y de las más altas entre los países de la OCDE, en donde el promedio el 2024 fue de la mitad (11,1%)²² (ver Figura 7).



Fuente: PIVOTES, con datos de la OCDE

3. Rigidez de nuestra legislación laboral chilena

Nuestro mercado laboral no solo está mostrando baja capacidad para generar nuevos empleos formales, sino que en los últimos años ha venido perdiendo productividad de manera constante. Son muchas las razones que podrían explicar ambos fenómenos, sin embargo, uno de los determinantes relevantes es una regulación laboral rígida, que no ha sido capaz de modernizarse ni adaptarse a una sociedad y economías cambiantes, sino que, por el contrario, ha tendido a rigidizarse cada vez más.

La disposición a incorporar espacios de flexibilidad depende de una multiplicidad de factores, uno de ellos es la legislación y los incentivos regulatorios. Es precisamente en estos factores en los que se centra este documento, y si bien en los últimos años nuestra legislación ha incorporado espacios de flexibilidad —por ejemplo, reconociendo el teletrabajo y ampliando su aplicación, lo que ha permitido nuevas maneras de distribuir la jornada laboral; o establecer bandas horarias para padres o cuidadores; o aquellas por implementarse, como la mensualización de la jornada y las jornadas laborales con cuatro días laborales y tres de descanso—todavía persisten ciertas materias

²¹ Instituto Nacional de Estadísticas (INE), *Ocupación y desocupación*.

²² OCDE, *Monthly unemployment rates: Age from 15 to 24 years* (OECD Data Explorer, 2024). Ver en [>click<](#).

con altos niveles de rigidez. En particular destacan: (a) nuestro sistema de jornada laboral; (b) la imputación de las horas laborales; y (c) la polifuncionalidad.

3.1. Jornada laboral rígida

En Chile, los dos principales tipos de jornada laboral son la jornada completa y la jornada parcial. La jornada parcial existe para ofrecer opciones de contratación formal a personas que no pueden o no quieren trabajar a tiempo completo, como estudiantes, cuidadores, adultos mayores o quienes buscan un ingreso complementario. Al mismo tiempo, permite que empresas que no requieren personal todo el día o todos los días —como típicamente ocurre en sectores con demanda variable o estacional²³ como el retail, turismo, gastronomía, call centers, etc.— puedan contratar legalmente por menos horas, ajustando su dotación a la realidad operativa, mejorando su eficiencia.

La jornada parcial es aquella que no supera las 30 horas semanales²⁴. Su estatuto ofrece cierta adaptabilidad, ya que permite otorgar un goce proporcional de algunos beneficios legales (como el ingreso mínimo mensual)²⁵. Además, existe la posibilidad de pactar alternativas de distribución de la jornada semanal, según las cuales, el empleador, notificando con al menos una semana de anticipación, puede asignar al trabajador alguno de los distintos horarios que fueron acordados previamente en el contrato de trabajo.²⁶

Sin embargo, los principales regímenes de jornada laboral regulados en el Código del Trabajo (jornada parcial y completa) comparten una rigidez importante: **la obligación de determinar de antemano la cantidad de horas trabajadas durante la semana:**

“Artículo 10. El contrato de trabajo debe contener, a lo menos, las siguientes estipulaciones:

(...)5.- duración y distribución de la jornada de trabajo, salvo que en la empresa existiere el sistema de trabajo por turno, caso en el cual se estará a lo dispuesto en el reglamento interno; (...)”

Esto obliga a que **todas las semanas se trabaje siempre la misma cantidad de horas**²⁷ (con la posibilidad de distribuir las de distintas maneras en la jornada parcial, o establecer promedios semanales en ciclos de cuatro semanas en la jornada completa). Esto **impide agregar o disminuir horas laborales de acuerdo a shocks de demandas específicos o conforme a las necesidades propias del trabajador**. La única alternativa que ofrece nuestra legislación para ajustar la cantidad de horas trabajadas es pactando horas extraordinarias, las cuales están sujetas a diversas limitaciones y costos adicionales²⁸. Por último, incluso pudiendo el empleador optar por distintas

²³ Muchos de los trabajadores que se desempeñan en sectores de alta estacionalidad como la hotelería, restaurantes, el turismo o el retail, están sujetos a un régimen especial de jornada de trabajo (ver artículo 38 y siguientes del Código del Trabajo). Sin embargo, dicha regulación se centra en el trabajo en días domingos y festivos, y no en la variabilidad de la jornada que se propone a continuación.

²⁴ Código del Trabajo, art. 40 bis.

²⁵ Código del Trabajo, art. 44 inciso 3.

²⁶ Código del Trabajo, art. 40 bis C.

²⁷ Dirección del Trabajo, *¿Cuáles son las cláusulas que debe contener el contrato?* (Derechos laborales, 2025). Ver en >[click](#)<.

²⁸ Solo pueden pactarse dos por día, para atender necesidades o situaciones temporales de la empresa. Además, deben constar por escrito y tener una vigencia transitoria no superior a tres meses, pudiendo renovarse por acuerdo de las partes. Código del Trabajo, art. 30 y siguientes.

alternativas de distribución en la jornada parcial, la obligación de definir expresamente esas alternativas en el contrato, la imposibilidad de variar la cantidad de horas y la obligación de dar aviso con una semana de anticipación, hacen que esta herramienta pierda parte de su relevancia frente a imprevistos.

Esta rigidez complica en exceso la organización flexible de turnos, lo cual reduce la eficiencia operativa y la productividad laboral, al tiempo que se limita la creación de empleos adaptados a los grupos que requieren arreglos laborales más flexibles, como típicamente ocurre con jóvenes, mujeres y adultos mayores.

Otra de las rigideces de la jornada parcial consiste en la imposibilidad de fraccionar dicha jornada, la que debe cumplirse de forma continua. La única excepción a dicha regla está establecida respecto de trabajadores jóvenes estudiantes. Esta continuidad de la jornada limita la flexibilidad laboral de sectores con demanda intermitente, generando ineficiencias en la forma de gestionar el personal de dichos empleadores, lo que a la larga perjudica su productividad.

Por último, cabe destacar que la falta de esquemas adaptables puede incentivar a muchos trabajadores — especialmente quienes buscan conciliar vida personal y laboral— a preferir el trabajo independiente y no optar por un contrato de trabajo donde exista subordinación y dependencia. Si bien este tipo modalidad de trabajo ofrece mayor autonomía y control sobre los tiempos de trabajo, implica renunciar a la protección social que entrega el empleo formal, generando precariedad y brechas en cobertura previsional y de salud.

3.2. Rigidez en la imputación de horas laborales

Hasta hace no mucho tiempo, en nuestro país, la jornada ordinaria de trabajo se distribuía en base a una determinada cantidad de horas a la semana. Este régimen se flexibilizó parcialmente con la Ley 21.561, la cual, además de reducir gradualmente la jornada laboral de 45 a 40 horas semanales, permitió distribuir las horas en ciclos de hasta cuatro semanas, facilitando la combinación de semanas más largas y más cortas, siempre que el promedio no supere 40 horas.²⁹ Además, a partir de 2028 permitirá turnos de 4 días de trabajo y 3 de descanso³⁰.

Sin perjuicio de la mayor flexibilidad introducida por la reforma, que permite pasar de la semana al mes como unidad de medida para imputar horas laborales, el tiempo de referencia que establece nuestro Código del Trabajo sigue siendo demasiado corto:

²⁹ Sin perjuicio de esta mayor flexibilidad, de todas maneras, la reforma mantiene ciertas rigideces. Por ejemplo, la distribución no podrá exceder de 45 horas ordinarias en cada semana, ni extenderse con este límite por más de dos semanas continuas en el ciclo (Código del Trabajo, art. 22 bis). Además, sólo operará cuando la jornada efectivamente sea de 40 horas, ya sea por ley a partir del año 2028 o cuando el empleador decida anticipar dicha jornada.

³⁰ Código del Trabajo, art. 28.

“Artículo 22.- La duración de la jornada ordinaria de trabajo no excederá de cuarenta horas semanales y su distribución se podrá efectuar en cada semana calendario o sobre la base de promedios semanales en lapsos de hasta cuatro semanas, con los límites y requisitos señalados en este capítulo.”

Este límite impide que las partes acuerden distribuciones más amplias —trimestrales, semestrales o anuales— que permitirían equilibrar semanas y meses de mayor intensidad con otros de menor carga laboral. De esta forma, se restringe la capacidad de las empresas para adaptarse a las fluctuaciones propias de la actividad económica, al mismo tiempo que se priva a los trabajadores de una herramienta que podría facilitar una mejor conciliación entre su vida personal y profesional. La posibilidad de pactar jornadas promedio en períodos más extensos no solo otorgaría mayor autonomía a las partes, sino que también permitiría mantener relaciones laborales formales durante todo el año para trabajos estacionales, favoreciendo que, quienes se desempeñen en dichos rubros, mantengan su salario y seguridad social de forma permanente, a pesar de que trabajen en menor cantidad en una determinada época, evitando que reciban dichos beneficios de forma intermitente. Finalmente, promovería una organización del trabajo más eficiente y moderna, alineada con las prácticas internacionales y las necesidades de un mercado laboral en constante transformación.

3.3. Límites a la polifuncionalidad

Finalmente, existen importantes restricciones desde el punto de vista de las funciones que desempeñan los trabajadores. En particular, la manera en que se han interpretado las normas del Código del Trabajo impide que un trabajador pueda desempeñar labores de diversa naturaleza, o que correspondan a diversos cargos.

En concreto, el artículo 10 del Código del Trabajo establece lo siguiente: *“El contrato de trabajo debe contener, a lo menos, las siguientes estipulaciones”,* mencionando en el numeral 3 *“la determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse. El contrato podrá señalar dos o más funciones específicas, sean estas alternativas o complementarias”*. La Dirección del Trabajo ha resuelto que debe entenderse por funciones específicas aquellas que son propias del trabajo para el cual fue contratado el dependiente y que las caracteriza y distingue de otras labores³¹. En tanto, por funciones alternativas entiende que son dos o más funciones específicas convenidas, las cuales pueden realizarse primero unas y luego otras, repitiéndolas sucesivamente³². Finalmente, las funciones complementarias son aquellas que, estando expresamente convenidas, sirven para completar o perfeccionar la o las funciones específicas encomendadas³³.

A pesar de que la norma citada no prohíbe explícitamente la polifuncionalidad, en los últimos años, tanto la Dirección del Trabajo como los juzgados de letras del trabajo, basándose en el principio de certeza y seguridad social en la relación laboral, han sostenido que asignar funciones de múltiple naturaleza a un trabajador es contrario a nuestra

³¹ Dirección del Trabajo, *¿Qué se entiende por funciones específicas, alternativas o complementarias?* (Derechos Laborales, 2025). Ver en [>click<](#).

³² *Idem.*

³³ *Idem.*

legislación laboral, ya que las funciones que debe desempeñar el trabajador deben ser connaturales al cargo específico.³⁴

4. Flexibilidad laboral en el derecho comparado

A nivel comparado, existen varios países que puede servir como referencia de flexibilidad en las materias mencionadas anteriormente.

4.1. Jornadas laborales flexibles:

En primer lugar, en materia de jornada, en varios países anglosajones existen sistemas de contratación flexibles que permiten a las empresas programar turnos en función de la demanda real. Lo que caracteriza a estos modelos es que las partes pactan solo el marco general de la relación laboral, como las funciones que debe desempeñar el trabajador y la tarifa que puede cobrar por hora, pero no un horario fijo día a día. De esta manera, el trabajador recibe remuneración por cada hora efectivamente trabajada, y la cantidad y distribución de horas puede variar en función de las necesidades de la empresa y la disponibilidad del trabajador. Esta forma de organización permite adaptar los equipos de trabajo a la demanda sin incurrir en informalidad y da a los trabajadores mayor control sobre su tiempo, algo habitual en sectores con alta estacionalidad o demanda variable.

4.1.1. Estados Unidos:

En EEUU La *Fair Labor Standards Act* (FLSA) constituye el marco legal en materia laboral que rige a nivel federal, sin perjuicio de la legislación laboral específica de cada estado. Al contrario de lo que sucede en la legislación chilena, **la FLSA no exige a los empleadores establecer una jornada predeterminada en los contratos de trabajo**, razón por la cual es posible establecer jornadas variables, siempre y cuando se respeten las normas básicas como el pago mínimo por hora, registro de horas y el pago de horas extraordinarias. En lo que se refiere a protección social, en términos generales, los beneficios no están asociados al tipo de contrato, sino que a otros criterios como haber cotizado el tiempo y los montos suficientes o cumplir con requisitos etarios, por lo que **todos los trabajadores tienen los mismos derechos a prestaciones de seguridad social** en lo que se refiere a jubilación, seguro de accidentes laborales y prestaciones por desempleo.

³⁴ Así, la Dirección del Trabajo ha señalado lo siguiente: "Lo anterior deviene en que se propone un modelo de trabajo que sigue regulando el desempeño en servicios de diversa naturaleza, fusionando en un solo cargo funciones propias del: cajero, reponedor, bodeguero y elaboración y preparación de productos o mercadería, en los términos detallados anteriormente, en circunstancias que el N°3 del artículo 10 del Código del Trabajo exige que el contrato de trabajo contenga una determinación clara de la naturaleza de los servicios, y en dicho escenario se permite el acuerdo de dos o más funciones específicas, sean alternativas o complementarias, pero los contratos de trabajo con servicios de múltiple naturaleza, como los que propone la empresa, siguen prohibidos a la luz del principio de certeza y seguridad en la relación laboral respectiva, que ha sido reconocido por la doctrina de este Servicio[...]". Ver en >click<.

4.1.2. Australia:

La *Fair Work Act* (FWA) de 2009 establece el marco general en materia laboral en Australia. Dicha ley reconoce principalmente tres modalidades de contratación; *full-time employees*; *part-time employees*, y; *casual employees*. **Estos últimos trabajadores no tienen un número de horas garantizadas u horarios predefinidos, sino que trabajan según las necesidades de la empresa.** Este tipo de relación se caracteriza por la inexistencia de un compromiso firme de trabajo continuo e indefinido,³⁵ siendo esta la opción de contratación más frecuente en sectores en donde se requiere alta flexibilidad. Si bien estos trabajadores carecen de una serie de derechos laborales que sí aplican a los trabajadores *full-time* y *part-time*, como vacaciones anuales pagadas,³⁶ licencia por enfermedad pagada,³⁷ o pagos en días feriados,³⁸ **sí tienen derecho a prestaciones básicas de seguridad social, como jubilación,³⁹ seguro de accidentes laborales,⁴⁰ y prestaciones por desempleo⁴¹.** Además, se les reconoce el derecho a que se les pague una sobretasa por sobre la tarifa horaria ordinaria de un 25%⁴².

4.1.3. Reino Unido:

En la legislación laboral del Reino Unido, en un esquema parecido al australiano, se distinguen principalmente tres modalidades de contratación:⁴³ contratos *full-time*,⁴⁴ contratos *part-time*⁴⁵, y los *zero-hours contracts*. Estos últimos se caracterizan por la ausencia de un número mínimo de horas garantizadas y por el hecho de que ni el empleador está obligado a ofrecer trabajo de forma regular, ni el trabajador está obligado a aceptar los turnos que se le propongan⁴⁶. Cada hora efectivamente trabajada debe ser remunerada al menos conforme al salario mínimo nacional. Además, gozan de vacaciones proporcionales⁴⁷, y acceso a la seguridad social a través del *National Insurance Contributions*, el cual le permite acceder a jubilación estatal o prestaciones por enfermedad, maternidad o paternidad,⁴⁸ beneficios asociados al desempleo⁴⁹ o seguros por accidentes laborales⁵⁰.

³⁵ Commonwealth Consolidated Acts, *Fair Work Act 2009*, s. 15A. Ver en >click<.

³⁶ Commonwealth Consolidated Acts, *Fair Work Act 2009*, s.86. Ver en >click<.

³⁷ Commonwealth Consolidated Acts, *Fair Work Act 2009*, s.95. Ver en >click<.

³⁸ Commonwealth Consolidated Acts, *Fair Work Act 2009*, s.116. Ver en >click<.

³⁹ Commonwealth Consolidated Acts, *Superannuation Guarantee (Administration) Act 1992*, s.12. Ver en >click<.

⁴⁰ Commonwealth Consolidated Acts, *Workers Compensation Act 1987 (NSW)*, s.9. Ver en >click<.

⁴¹ Commonwealth Consolidated Acts, *Social Security Act 1991*, s.593. Ver en >click<.

⁴² FairWork Commission, *Fair Work Act 2009: Annual Wage Review 2025* (Sydney, 2025). Ver en >click<.

⁴³ Gov UK, *Contract types and employer responsibilities*, (2025)

⁴⁴ No existe una definición legal formal que establezca la cantidad de horas que deben cumplirse para que un trabajo sea considerado como *full-time*. Sin embargo, la *Part-time Workers (Prevention of Less Favourable Treatment) Regulations 2000* da una definición en función de los usos y costumbres del propio empleador en relación a los demás trabajadores. Gov UK, *The Part-time Workers (Prevention of Less Favourable Treatment) Regulations 2000* (2025). Ver en >click<.

⁴⁵ Gov UK, *The Part-time Workers (Prevention of Less Favourable Treatment) Regulations 2000*.

⁴⁶ Gov UK, *Employment Rights Act 1996*, s. 27A. Ver en >click<.

⁴⁷ Gov UK, *Calculating holiday pay for workers without fixed hours or pay* (2020). Ver en >click<.

⁴⁸ Gov UK, *Social Security Contributions and Benefits Act 1992*. s. 2. Ver en >click<.

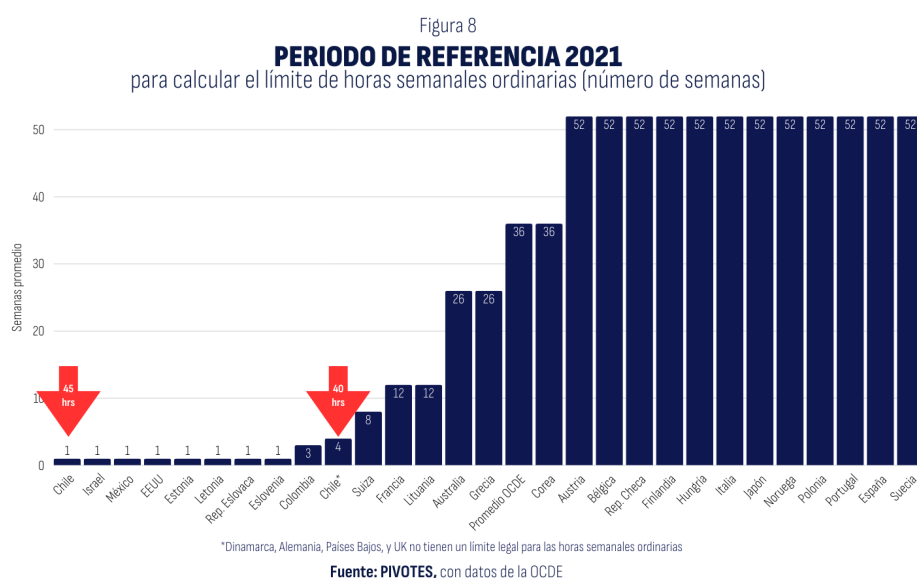
⁴⁹ Gov UK, *Welfare Reform Act 2012*. s.1. Ver en >click<.

⁵⁰ Gov UK, *Health and Safety at Work etc. Act 1974*. s.2. Ver en >click<.

4.2. Imputación de la jornada máxima:

En lo relativo a la imputación de horas laborales, existen cinco países de la OCDE (Dinamarca, Alemania, los Países Bajos, Suiza y el Reino Unido) que no tienen un límite legal para las horas semanales ordinarias. Dentro de los países con un máximo legal, hasta hace poco, Chile formaba parte del grupo limitado de países de la OCDE en que el número de horas ordinarias semanales se debe cumplir cada semana, junto con Israel, México, Estados Unidos, Estonia, Letonia, República Eslovaca, Eslovenia. Sin embargo, con la Ley 21.561 el tiempo de referencia se amplió a 4 semanas.

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. En este sentido, **nuestra jornada laboral sigue estando entre las más rígidas entre los países del grupo** (ver Figura 8).



4.3. Polifuncionalidad:

En materia de polifuncionalidad, diversos países han incorporado este tipo de práctica con la finalidad de mayor flexibilidad a las empresas para adaptarse a cambios en la demanda, aumentar la continuidad operativa y al mismo tiempo promover el aprendizaje y la empleabilidad personal. Por ejemplo, en España, para tener claridad respecto a las funciones que deben desempeñar los trabajadores, ocupan un sistema de clasificación profesional, el cual establece distintas categorías que determinan cuáles son las labores que pueden realizar los distintos profesionales asalariados. Con anterioridad, el sistema se basaba en categorías profesionales rígidas, lo cual limitaba excesivamente el tipo de funciones que se le podía asignar a un trabajador. Por esta razón, se optó por asociar las funciones del contrato a “grupos de profesionales”, ampliando el tipo de funciones que se pueden realizar y explicitando que un trabajador puede realizar tareas distintas, incluso pudiendo pactarse labores que pertenezcan a grupos diversos.⁵¹

⁵¹ Gobierno de España, Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Ver en [>click<](#)

5. Trabas y tensiones que dificultan avanzar

A pesar de la amplia evidencia sobre los beneficios que ofrecen los esquemas laborales flexibles —en productividad, inserción laboral y bienestar—, las reformas en esta dirección suelen enfrentarse a una fuerte resistencia política y cultural. Esta reticencia no se explica exclusivamente por argumentos técnicos o evidencia empírica, sino que responde a un conjunto de supuestos arraigados, creencias normativas y visiones del mundo laboral que dificultan abrir el debate y avanzar en una modernización efectiva de nuestra legislación.

5.1. La incorrecta equiparación de flexibilidad y precariedad.

Una de las tensiones más persistentes es la que asocia, casi de forma automática, flexibilidad laboral con precariedad. Esta equiparación parte de un diagnóstico donde la relación entre empleador y trabajador es vista como absolutamente asimétrica, lo que anula cualquier posibilidad de que exista un acuerdo genuinamente voluntario sobre condiciones laborales. Bajo esta lógica, cualquier esquema que no responda al modelo tradicional de jornada completa e indefinido se interpreta como una imposición del empleador y, por tanto, como un retroceso en derechos laborales. Esta mirada omite que la realidad laboral es mucho más diversa, y que existen trabajadores que valoran —y demandan— formas de trabajo más adaptables a sus proyectos de vida.

5.2. Reglas del siglo XX para trabajos del siglo XXI.

Nuestra legislación laboral sigue pensada para un tipo de empleo estable, presencial y a tiempo completo, que ya no refleja la realidad diversa del mundo laboral actual. Muchos trabajadores buscan trayectorias más móviles y autónomas, mientras las empresas enfrentan entornos cada vez más dinámicos y exigentes, marcados por el cambio tecnológico. Esta doble transformación —de los trabajadores y del aparato productivo— choca con reglas que dificultan adaptarse en cantidad, funciones o tiempo. En lugar de proteger, esta rigidez puede terminar acelerando la automatización, excluyendo a quienes no encajan en el molde tradicional.

De acuerdo a un estudio de la OCDE, cerca de uno de cada dos empleos probablemente se verá significativamente afectado por la automatización, según las tareas que implican. Aproximadamente el 14% de los empleos en los países de la OCDE que participan en PIAAC⁵² son altamente automatizables (es decir, con una probabilidad de automatización superior al 70%). Además, otro 32% de los empleos presenta un riesgo de entre 50% y 70%, lo que apunta a la posibilidad de cambios significativos en la forma en que se realizan estos trabajos, modificando los requerimientos de habilidades para estos empleos.⁵³ En este escenario, la flexibilidad permite hacer frente a los riesgos que implica la automatización, en la medida que permite a los trabajadores aprender nuevas habilidades al desempeñar tareas diversas y les permite distribuir mejor su tiempo para poder capacitarse.

⁵² Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de los Adultos del OCDE.

⁵³ OCDE, Automation, skills use and training (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 202, 2018) Ver aquí: [>click<](#)

5.3. Homogeneidad ficticia: el prejuicio del "trabajador ideal".

Otra barrera cultural relevante es el prejuicio de uniformidad, según el cual todo aquel que accede a un régimen distinto al contrato indefinido lo hace por necesidad y no por elección. Se asume que existe una jerarquía natural de regímenes laborales, donde solo uno —jornada completa con contrato indefinido— es digno, y todo lo demás es una versión degradada. Esta mirada invisibiliza a quienes voluntariamente buscan esquemas más flexibles: estudiantes, cuidadores, emprendedores, adultos mayores o personas que simplemente valoran su autonomía. Al negar la legitimidad de estas preferencias, se termina diseñando un sistema que excluye en lugar de proteger.

5.4. Problemas reales, soluciones equivocadas

Gran parte de la desconfianza hacia la flexibilidad laboral proviene de abusos que han existido y pueden volver a existir. Esta preocupación es legítima, pero la solución ha sido, muchas veces, la prohibición ex ante de todo tipo de arreglo flexible, bajo la premisa de evitar el abuso a toda costa. Esta estrategia olvida que no todo empleador es un abusador, y que el abuso puede combatirse de manera más efectiva a través de fiscalización o la justicia laboral. Presumir que el abuso es la regla, lleva a diseñar un sistema para el peor caso posible, en vez de construir normas que funcionen para la mayoría.

6. Propuestas para flexibilizar nuestra legislación laboral

6.1. Jornada de trabajo variable.

Tal como se revisó anteriormente, nuestra legislación **obliga a predefinir la cantidad de horas trabajadas semanalmente**. Esto impide pactar un sistema en que la cantidad de horas laborales se ajuste, agregando o quitando horas de acuerdo con las fluctuaciones de la demanda o las necesidades propias del trabajador.

Por otro lado, países desarrollados han implementado esquemas laborales que combinan flexibilidad y seguridad permitiendo jornadas variables, con pagos por jornada o semana efectivamente trabajada, asegurando derechos esenciales y prestaciones de seguridad social. De esta manera, logran responder a sectores con demanda fluctuante, fomentar la formalización y otorgar a los trabajadores un mayor control sobre el uso de su tiempo.

Chile debiera avanzar en esa dirección, incorporando en el Código del Trabajo un nuevo esquema de contratación que posibilite un sistema de jornada variable, inspirado en estas experiencias internacionales, y que conviva con el sistema de jornada completa y parcial, tal y como sucede hoy en Australia y Reino Unido. Bajo este esquema, el contrato establecería un marco general —funciones, tarifa horaria y reglas de distribución de turnos— **sin la necesidad de fijar rígidamente la cantidad de horas desde el inicio**. Con ello se alcanzaría un equilibrio virtuoso entre flexibilidad y protección social, facilitando la inserción laboral de grupos que hoy se ven excluidos, aumentando la productividad laboral y fortaleciendo la protección social de trabajadores que hoy se encuentran excluidos de ese beneficio.

Este tipo de jornadas no tiene por finalidad reemplazar las jornadas completas o parciales existentes, cuyas mayores rigideces mantienen sentido para relaciones laborales en donde es necesario conformar dotaciones estables. Se trata de generar mercados del trabajo con distintos tipos de arreglos laborales, según las necesidades de los diversos tipos de empleadores y trabajadores. Así, habrán empresas cuya necesidad laboral será satisfecha con jornadas rígidas, ya sean completas y/o parciales, y que requerirán únicamente en el margen arreglos variables. Al mismo tiempo, otros sectores laborales serán más intensivos en jornadas variables como respuesta a una necesidad mayor de flexibilidad y a shocks específicos.

6.2. Ampliar tiempos de referencia como periodos para calcular horas semanales.

Está demostrado que ampliar los periodos de referencia para imputar las horas laborales que se deben trabajar cada semana, permite ampliar 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. Junto con lo anterior, esquemas flexibles como estos permiten una mayor productividad laboral, mientras entrega un mayor bienestar a los trabajadores, lo que se traduce en mayor motivación y compromiso con el trabajo.

En este sentido, Chile debiera avanzar hacia un modelo más moderno, incorporando en el Código del Trabajo la posibilidad de establecer periodos de referencia semestrales y/o anuales⁵⁴.

6.3. Reconocimiento legal de la polifuncionalidad.

Por último, en una economía dinámica y diversificada, donde los procesos productivos demandan adaptabilidad y equipos versátiles, limitaciones rígidas al tipo de función que puede desempeñar un trabajador resultan obsoletas, y en ocasiones aceleran el proceso natural de reemplazo tecnológico. Permitir que un trabajador pueda ejercer múltiples funciones —con formación adecuada, sin menoscabo a sus derechos y bajo condiciones pactadas— fortalecería la eficiencia operativa de las empresas, mejoraría la continuidad del servicio y aumentaría la empleabilidad del personal, al ampliar su rango de competencias.

Por esta razón, Chile debiera avanzar hacia un marco regulatorio que reconozca expresamente la posibilidad de asignar labores polifuncionales, estableciendo que *"no constituye un límite para la polifuncionalidad el hecho de que las funciones que debe cumplir un trabajador deban ser conexas y deban tener relación con su actividad propia, esto es, con su profesión u oficio"*. Establecer reglas claras, voluntarias y transparentes sobre cómo se pueden combinar funciones diferentes, permitiría modernizar la gestión del trabajo sin debilitar derechos, contribuyendo a una fuerza laboral más preparada, productiva y adaptable a los desafíos de la economía contemporánea.

⁵⁴ Por ejemplo, la Unión Europea establece en su Directiva 2003/88 el marco mínimo de 4 meses (artículo 16), ampliable a 6 meses para ciertas actividades y 12 meses, por acuerdo colectivo (artículo 19).

7. Conclusiones

La evidencia muestra que la rigidez de la legislación laboral chilena ha limitado la productividad y la capacidad del mercado para generar empleo formal, particularmente para grupos como mujeres, adultos mayores y jóvenes. Para enfrentar estos desafíos, es necesario avanzar en reformas que combinen flexibilidad con resguardo de derechos, ampliando las opciones de contratación y modernizando la organización del trabajo.

En este marco, las tres propuestas analizadas ofrecen un camino claro. La jornada variable con pago por hora permitiría contratos más realistas y ajustados a la operación de sectores dinámicos como comercio, turismo o gastronomía (sin perjuicio de ciertas excepciones legales específicas que se han incorporado a algunos de estos sectores), reduciendo los incentivos a la informalidad y otorgando a los trabajadores mayor control sobre su tiempo. A su vez, ampliar los períodos de referencia para calcular la jornada posibilitaría una distribución más racional de las horas de trabajo, equilibrando ciclos de alta y baja demanda, sin que ello suponga una sobrecarga constante. Por último, la implementación de una polifuncionalidad efectiva ampliaría las capacidades de las empresas para organizar mejor sus equipos, aumentando la eficiencia y la productividad. Al mismo tiempo, diversificaría las competencias de los trabajadores y mejoraría su empleabilidad, lo cual permitiría enfrentar los riesgos que conllevan los procesos de automatización en la economía.

En definitiva, avanzar en este tipo de soluciones no implica debilitar la protección laboral, sino reforzarla a través de un marco más moderno. Un sistema que combine flexibilidad y seguridad permitiría ampliar las oportunidades de inserción formal para quienes hoy se ven excluidos, mejorar la eficiencia de las empresas y fortalecer la productividad del país. Así, Chile no solo podría reducir el desempleo y la informalidad, sino también construir un mercado laboral más robusto, inclusivo y alineado con las transformaciones de la economía contemporánea.

Autores

José Antonio Valenzuela Mac-Kellar, abogado Universidad de Chile.

Tomás Espinosa Araya, abogado Pontificia Universidad Católica de Chile.

Florencia Croxatto Santolaya, economista Pontificia Universidad Católica de Chile.

Bibliografía

- Acemoglu, Daron; Mühlbach, Nicolaj & Scott, Andrew. *The Rise of Age-Friendly Jobs*. Massachusetts: NBER working paper series, 2022.
- Banco Central de Chile. *Indicador mensual de actividad económica*. Base de Datos Estadísticos (BDE): Cuentas Nacionales, 2025.
- Bassanini, Andrea; Nunziata, Luca & Venn, Danielle. *Job Protection Legislation and Productivity Growth in OECD Countries*. OECD: Economics Department Working Papers No. 448, 2008.
- Bernal-Verdugo, Lorenzo; Furceri, Davide & Guillaume, Dominique. *Labor Market Flexibility and Unemployment: New Empirical Evidence of Static and Dynamic Effects*. Middle East and Central Asia Department: International Monetary Fund, 2012.
- Boltz, Marie; Cockx, Bart; Diaz, Ana Maria & Salas, Luz. *How Does Working-Time Flexibility Affect Workers' Productivity in a Routine Job? Evidence from a Field Experiment*. Institute of Labor Economics (IZA), 2020.
- Comisión Nacional de Evaluación y Productividad. *PTF Economía Agregada: Contribución al crecimiento económico*. 2025.
- Commonwealth Consolidated Acts. *Fair Work Act 2009*.
- FairWork Comission. *Fair Work Act 2009: Annual Wage Review 2025*. Sydney, 2025.
- Gobierno de Chile: Dirección del Trabajo. *Código del Trabajo*.
- Gobierno de España, Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.
- Gov UK. *Contract types and employer responsibilities*. 2025.
- Gov UK. *The Part-time Workers (Prevention of Less Favourable Treatment) Regulations 2000*. 2025.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). *Ocupación y desocupación*.

- Lynagh, Morag & Hull, Patrick. *How 'Everyday' Flexibility Can Unlock Engagement, Productivity and Growth*. World Economic Forum, 2023.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. *Informe de Desarrollo Social 2022*. Gobierno de Chile, 2022.
- OCDE, Automation, skills use and training (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 202, 2018).
- OCDE. *OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?* Paris: OECD Publishing, 2025.
- OCDE. *Gender Equality in Chile: towards a better sharing of paid and unpaid*. Paris: OECD Publishing, 2021.
- OCDE. *Monthly unemployment rates: Age from 15 to 24 years*. OECD Data Explorer, 2024.
- Van Eyck, Kim. *Flexibilizing employment: an overview*. Geneva: International Labour Office, 2003.
- Wood, Johnny. *Employing Older Workers is Beneficial | These Countries Are Already Gaining*. World Economic Forum, 2018.
- World Bank Group. *Industry (including construction), value added per worker*. Data, 2015.
- Wright, P. Daniel & Bretthauer, Kurt M. *Strategies for Addressing the Nursing Shortage: Coordinated Decision Making and Workforce Flexibility*. Decision Sciences, 2010.
- Zaidi, Asghar. *Which countries make the most of their older people?* World Economic Forum, 2015.