



Jornadas Laborales Flexibles: Estrategias para Impulsar la Productividad

Informe de Coyuntura

V-22.09.25 - Septiembre, 2025



Índice de contenido

Resumen ejecutivo	2
Introducción.....	3
1. Panorama y tendencias globales de la jornada laboral	4
1.1. Global	4
1.2. Regional	8
1.3. Nacional.....	11
2. Jornada laboral y Productividad: una relación compleja	13
2.1. Flexibilidad de la jornada laboral y Productividad Laboral	13
2.2. Revisión teórica	14
2.2.1. Evidencia	15
2.2.2. República Dominicana	18
Conclusión	20
Referencias	21

Índice de gráficas

Gráfico 1. Tendencia de las horas promedio anuales trabajadas por persona: Brasil, China, Francia, India, Estados Unidos, 1970-2019	4
Gráfico 2. Comparativa Global: Promedio de horas efectivamente trabajadas según PIB per cápita, 2024	5
Gráfico 3. Horas promedio efectivamente trabajadas según sexo, 2024.....	5
Gráfico 4. Tendencia de las horas promedio anuales trabajadas por persona: Argentina, Chile, Colombia, México, Perú, 1970-2019	8
Gráfico 5. Comparativa Regional: Promedio de horas efectivamente trabajadas, 2024	9
Gráfico 6. Comparativa Regional: Promedio de horas semanales efectivamente trabajadas según sexo en los países seleccionados, 2024.....	9
Gráfico 7. Tendencia de las horas promedio anuales trabajadas por persona en República Dominicana.....	11
Gráfico 8. República Dominicana: Promedio de horas efectivamente trabajadas.....	12
Gráfico 9. Comparativa Global: Producción por hora trabajada y horas efectivamente trabajadas	15

Índice de tablas

Tabla 1. Horas efectivamente trabajadas según Rama de Actividad Económica, 2024	6
Tabla 2. Horas de trabajo establecidas en la legislación de algunos países seleccionados	7
Tabla 3 Promedio de hora efectivamente trabajadas semanalmente según rama de actividad económica, 2024	10
Tabla 4. Horas de trabajo establecidas en la legislación de algunos países seleccionados de la región	11
Tabla 5. República Dominicana: Promedio de horas efectivamente trabajadas según rama de actividad económica	12
Tabla 6. Fuerza laboral con jornadas de medio tiempo: Luxemburgo, Bélgica, Noruega e Irlanda, 2025	17

Resumen ejecutivo

El trabajo, como factor de producción, implica mucho más que la simple asignación de horas-hombre: tiene un impacto directo en la eficiencia productiva. Mantener y mejorar dicha eficiencia requiere no solo el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, sino también la promoción de su bienestar. En este sentido, la discusión sobre la productividad en relación con la jornada laboral cobra especial relevancia, ya que busca alcanzar un equilibrio: preservar las ganancias y la producción de las empresas, mientras se garantiza al trabajador un balance adecuado entre sus actividades laborales, personales y familiares.

Este debate adquiere aún más importancia en el contexto nacional actual, en el que se discuten reformas al Código de Trabajo que introducen cambios significativos en el mercado laboral, incluyendo ajustes en la duración de la jornada laboral y la regulación del teletrabajo. Para la República Dominicana, estas discusiones son cruciales, pues en ellas se enmarcan algunas de las variables que influyen en la competitividad del país y el crecimiento económico.

Esta relación, productividad y flexibilización laboral, a nivel internacional se ha desarrollado en torno a la reducción y reorganización de la jornada laboral, el teletrabajo, las modalidades híbridas y las semanas comprimidas. Se observa que los países con mayores niveles de productividad como Luxemburgo, Bélgica, Noruega e Irlanda han adoptado esquemas de flexibilización que combinan jornadas más cortas, trabajo remoto y acuerdos personalizados entre empleadores y empleados, sin comprometer la eficiencia.

En Centroamérica y el Caribe, la pandemia del COVID-19 aceleró la adopción del teletrabajo, aunque el nivel de avance varía en cada caso. Mientras que en países como Costa Rica, Panamá y El Salvador han avanzado en sus marcos regulatorios específicos, República Dominicana aún se encuentra evaluando reformas al Código de Trabajo que incluyen la ampliación del tiempo de descanso entre jornadas, la flexibilidad de horario y la regulación del teletrabajo.

La evidencia internacional y regional sugiere que la flexibilización de las jornadas puede contribuir a mejorar el bienestar de los trabajadores y fortalecer el compromiso organizacional, presentando esto efectos positivos sobre la productividad laboral. No obstante, para que estas reformas sean efectivas, deben acompañarse de políticas de capacitación, inversión en tecnología e institucionalidad laboral que garanticen tanto la competitividad empresarial como la protección de los derechos de los trabajadores.

Introducción

El crecimiento económico de los países se ha explicado tradicionalmente a partir de los factores de producción: recursos naturales, trabajo, capital y un cuarto elemento clave, la innovación tecnológica o las capacidades empresariales (Parkin & Loría, 2010, p. 419). En el presente análisis de coyuntura, el énfasis recae en la relación horas de trabajo y productividad.

Este informe analiza la relación entre productividad laboral, flexibilización de la jornada y adopción de nuevas modalidades de trabajo. Para ello, se examinan tendencias y buenas prácticas a nivel global y regional con el propósito de extraer lecciones aplicables al diseño de políticas públicas, que fomenten la productividad, uno de los determinantes clave del crecimiento económico.

Para lograr el objetivo del presente informe, en la primera parte, se estudia la evolución de las horas trabajadas a nivel global y regional, considerando características de los trabajadores como la rama de actividad económica y el sexo. También se explora la relación entre las horas trabajadas y productividad laboral, vinculando estos indicadores con el nivel de ingreso de los países.

Posteriormente se realiza una revisión teórica de la relación entre flexibilidad laboral y productividad laboral. Este análisis incluye conocer las modalidades emergentes como el trabajo híbrido y remoto, los diferentes niveles de eficiencia en cuanto a productividad laboral según los niveles de ingreso, y percepción de mejora en el bienestar de los trabajadores.

Finalmente, este análisis concluye con una serie de aportes y perspectivas a futuro sobre la jornada laboral. Su objetivo es aportar evidencia de cómo la implementación adecuada de modelos de trabajo flexibles puede ser un catalizador para mantener un equilibrio vital entre las actividades laborales y la vida personal, sin sacrificar la productividad empresarial. Al integrar estas nuevas dinámicas laborales, las organizaciones no solo pueden responder a las demandas de un mercado laboral moderno, sino que también pueden optimizar sus operaciones para un crecimiento sostenible en el largo plazo.

1. Panorama y tendencias globales de la jornada laboral

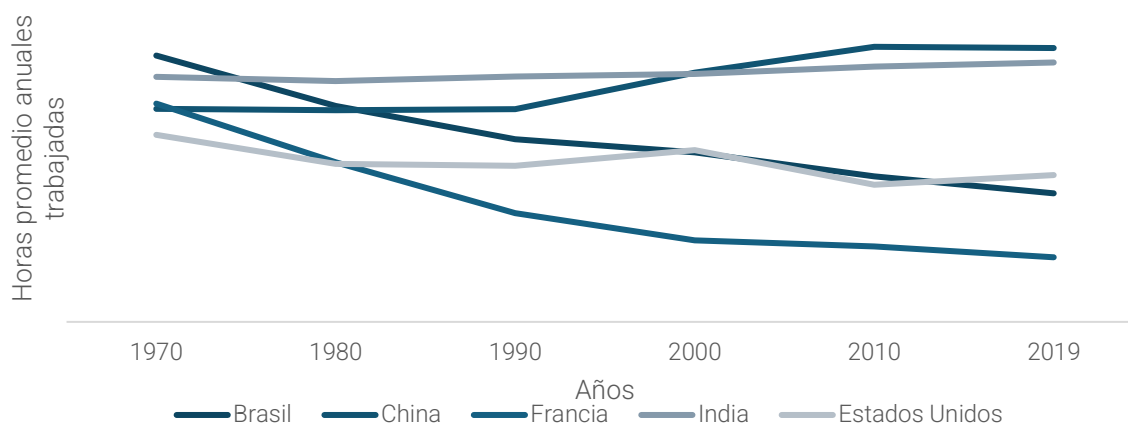
1.1. Global

La duración de las jornadas laborales constituye un factor clave tanto para el volumen de producción como para los niveles de productividad. Por ello, resulta pertinente examinar sus características y la forma en la que ha evolucionado a lo largo del tiempo.

Al analizar las horas trabajadas promedio anuales por persona para una selección de países se observa que, durante las últimas seis décadas, la tendencia mundial ha seguido diferentes direcciones. En países como Francia y Brasil —con realidades culturales y geográficas muy distintas— se ha registrado una disminución sostenida de las horas laborales anuales por trabajador. En cambio, grandes economías como China e India han experimentado un incremento en este indicador. En otros casos, como Estados Unidos, las horas trabajadas por año han fluctuado en el tiempo, posiblemente relacionado con los ciclos económicos.

Gráfico 1

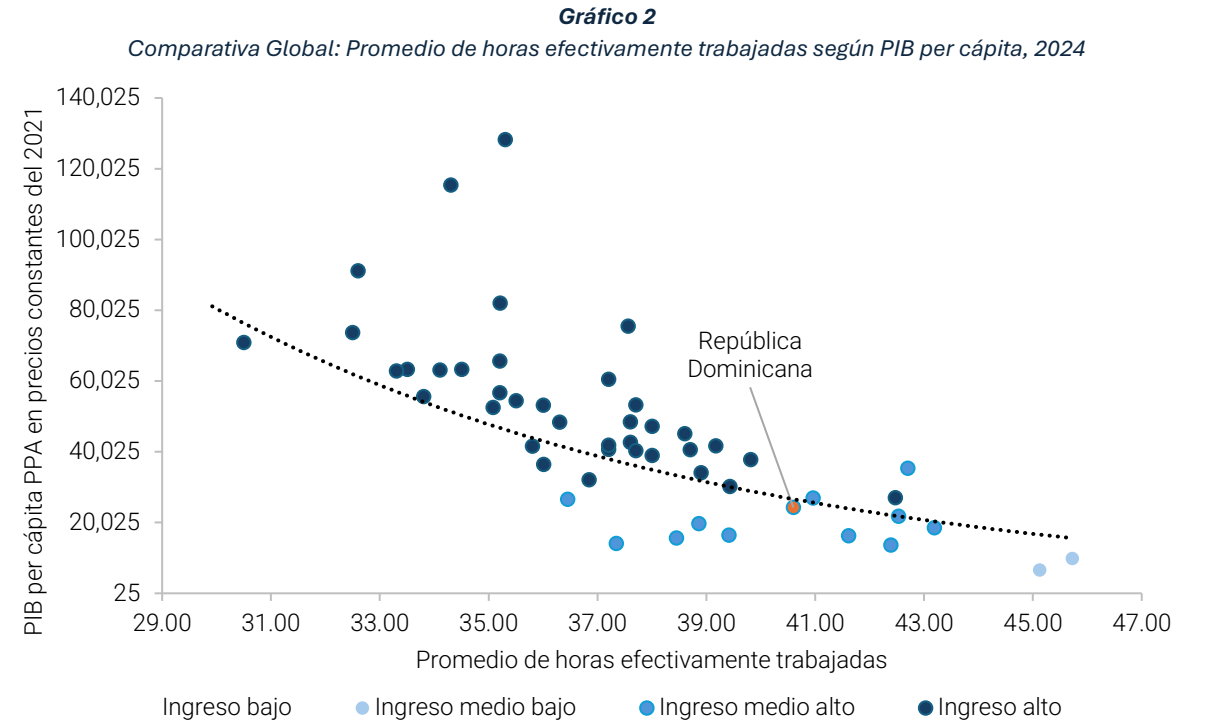
Tendencia de las horas promedio anuales trabajadas por persona: Brasil, China, Francia, India, Estados Unidos, 1970-2019



Fuente: Base de datos Penn World Table (PWT). 10.01 Groningen Growth and Development Center

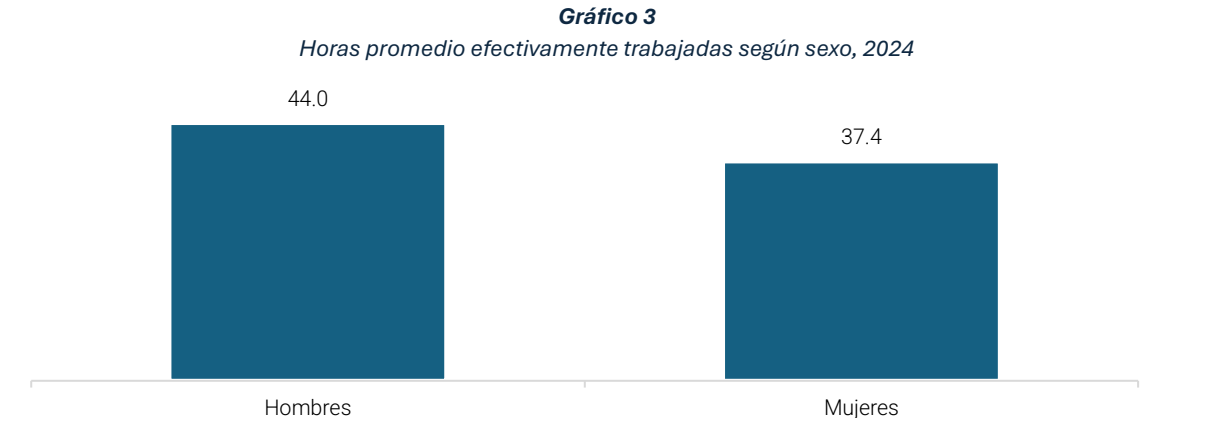
Durante el año 2024, el promedio de horas efectivamente trabajadas semanalmente a nivel global fue de aproximadamente 37.7, según los datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). No obstante, se observaron economías con diferencias de hasta 9 horas respecto al promedio global.

Al tomar las horas efectivamente trabajadas como variable de referencia vinculada al PIB per cápita, se observa que los países con un menor promedio de horas trabajadas suelen registrar, al mismo tiempo, un mayor nivel de ingreso per cápita.



Fuente: Elaboración propia con datos de Base de Estadísticas de Salarios y Tiempo de Trabajo (COND), Organización Internacional del trabajo (OIT) y del Banco Mundial.

Por otro lado, al analizar la distribución de las horas trabajadas por sexo se evidencia una brecha significativa. Las mujeres presentan un promedio semanal de 37.4 horas, muy cercano al promedio general. En contraste, los hombres registran 44 horas semanales, lo que supone un nivel de dedicación laboral aproximadamente un 16.7% superior al promedio global.



Fuente: Base de Estadísticas de Salarios y Tiempo de Trabajo (COND). Organización Internacional del trabajo.

Con relación a las ramas de actividad económica, el promedio de horas efectivamente trabajadas a la semana cuenta con diferencias significativas. De manera notable, se observa que los sectores con los promedios más altos de horas trabajadas son aquellos que demandan un esfuerzo intensivo, continuo y que forman parte de cadenas de suministro, como el transporte y almacenamiento, además de minas y canteras. En contraste, las jornadas en áreas administrativas y de enseñanza presentan menor cantidad de horas efectivas de trabajo, en promedio.

Tabla 1
Horas efectivamente trabajadas según Rama de Actividad Económica, 2024

Ramas de actividad económica	Promedio de los países seleccionados
Transporte y almacenamiento	43.96
Explotación de minas y canteras	43.88
Suministro de electricidad, gas; vapor y aire acondicionado	42.07
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos a. y m.	42.00
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de a. o.	41.48
Información y comunicaciones	41.41
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	41.21
Industrias manufactureras	40.94
Actividades financieras y de seguros	40.88
Construcción	40.62
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos	40.52
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	40.19
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	39.93
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	39.68
Actividades inmobiliarias	39.33
Actividades profesionales, científicas y técnicas	39.03
No clasificados en otra parte	38.70
Agricultura; ganadería; silvicultura y pesca	37.68
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	36.66
Otras actividades de servicios	36.46
Enseñanza	35.05
Actividades de los hogares como empleadores; actividades	32.72

Fuente: Base de Estadísticas de Salarios y Tiempo de Trabajo (COND). Organización Internacional del trabajo (OIT).

Las horas efectivamente trabajadas en las economías analizadas se encuentran reguladas por la legislación laboral de cada país. Dentro de este conjunto, los países europeos presentan, en promedio, una menor cantidad de horas semanales trabajadas en comparación con el resto de las regiones, con diferencias que alcanzan hasta 13 horas semanales menos que el resto. Asimismo, lo establecido en los códigos y normativas laborales no siempre guarda correspondencia con la práctica observada. Estas divergencias pueden reflejarse tanto en jornadas superiores como inferiores a lo estipulado, aunque se mantiene la tendencia de que aquellos países con legislaciones que fijan menores límites legales suelen registrar también menos horas efectivamente trabajadas.

Estas variaciones en las horas efectivamente trabajadas, respecto a la legislación obedece a las horas extraordinarias y a los acuerdos especiales según rama de actividad económica, así como los acuerdos entre trabajadores y empleadores. Estos acuerdos también están contemplados en los códigos de trabajo de los países analizados.

Tabla 2
Horas de trabajo establecidas en la legislación de algunos países seleccionados

País	Horas de trabajo según la legislación Nacional de los países seleccionados	Horas efectivamente trabajadas semanalmente 2024
Brasil	44	38.6
China	44	46.1 ¹
India	40	45.7
Estados Unidos	40	37.6
Dinamarca	37	32.5
Francia	35	35.5
Países bajos	31	30.5

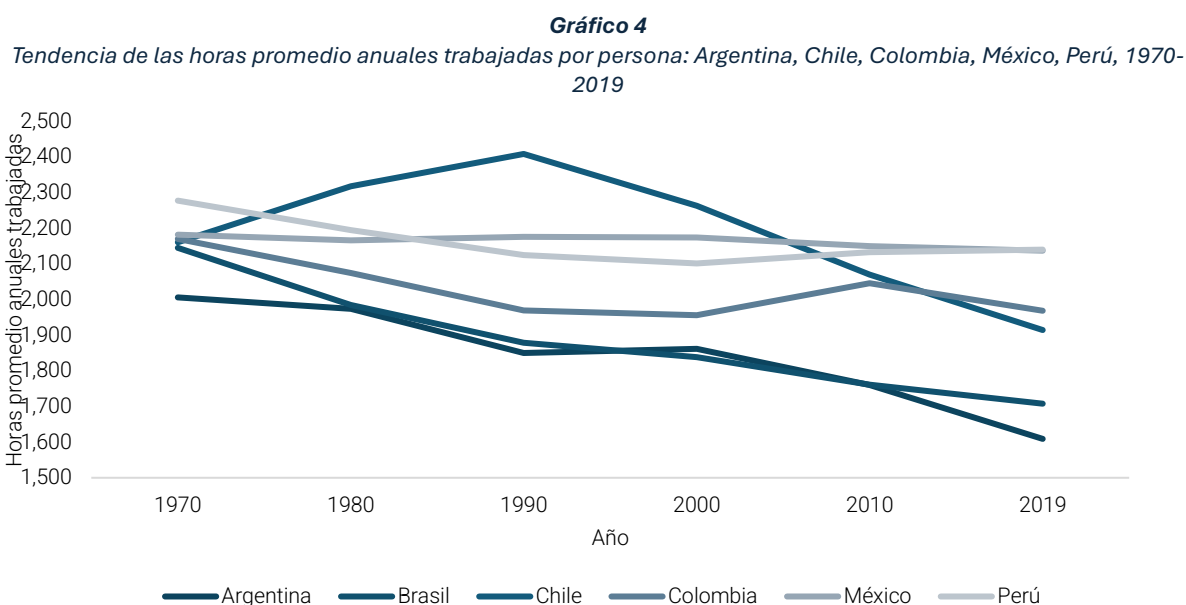
Fuente: Elaboración Actualidad Internacional Sociolaboral, Experiencias en la reducción del tiempo de trabajo, núm. 264, las informaciones disponibles en las publicaciones oficiales de los países y las Base de Estadísticas de Salarios y Tiempo de Trabajo (COND). Organización Internacional del trabajo (OIT).

¹ Referente al año 2016, 2024 no disponible en la base de datos.

1.2. Regional

Entre 1970 y 2019, las horas promedio anuales trabajadas para una selección de países² de América Latina, en promedio, se redujeron en un 12.8%, al pasar de 2,156.7 a 1,912.7. Esta disminución ha sido gradual, aunque con patrones heterogéneos entre los países analizados.

En Argentina del 1970 al 1990 las horas anuales se redujeron de forma sostenida, en la década 1990-2000, ocurre un ligero repunte rompiendo la tendencia desciente. Para el resto de la serie, se aprecia un marcado descenso. No obstante, Brasil la reducción ha seguido una trayectoria constante, sin registrar valores atípicos a lo largo de la serie. En contraste, en Colombia y Perú se observa un descenso pronunciado entre las décadas de 1970 y 2000, a partir de este punto, la tendencia se detiene e incluso se revierte. Estabilizándose en el periodo 2010-2019. Por su parte, Chile muestra un comportamiento opuesto: un aumento en las horas promedio trabajadas durante los años 1970 y 1990, seguido de una disminución sostenida.



Fuente: Base de datos Penn World Table (PWT). 10.01 Groningen Growth and Development Center

Los datos más recientes, desagregados a nivel semanal, indican que en la región se trabajan en promedio 39.9 horas efectivas por semana, una cifra superior al promedio global.

Entre las economías que registran un menor número promedio de horas efectivas trabajadas a la semana se encuentran Panamá (36.01), Argentina (36.45) y Uruguay (36.84). Por otro

² La selección de países obedece a la disponibilidad de datos para el período analizado en la base de datos Penn World Table (PWT) 10.01, del Groningen Growth and Development Center. Los países incluidos son: Argentina, Brasil, Chile, México, Perú y Colombia.

lado, los países con mayor cantidad de horas trabajadas son Honduras (45.12), que también figura en el top global, seguido de Colombia (43.19) y Costa Rica (42.47).

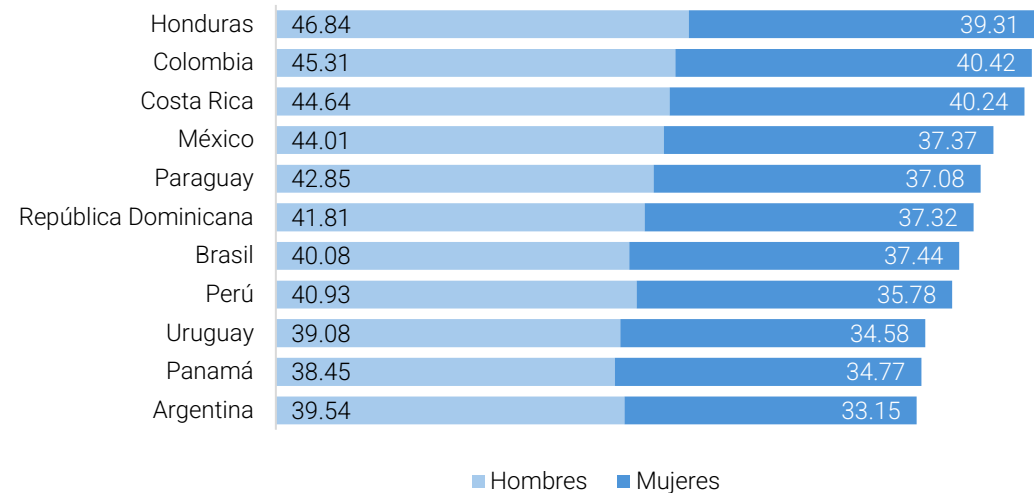
Gráfico 5
Comparativa Regional: Promedio de horas efectivamente trabajadas, 2024



Fuente: base de Estadísticas de Salarios y Tiempo de Trabajo (COND). Organización Internacional del trabajo.

De igual manera, las horas efectivamente trabajadas por hombres y mujeres varían entre los distintos países de la región; sin embargo, en todos los casos, el promedio semanal de horas trabajadas es consistentemente mayor en los hombres. En promedio, en los países seleccionados de la región los hombres suelen trabajar 5 horas semanales más que las mujeres.

Gráfico 6
Comparativa Regional: Promedio de horas semanales efectivamente trabajadas según sexo en los países seleccionados, 2024



Fuente: base de Estadísticas de Salarios y Tiempo de Trabajo (COND). Organización Internacional del trabajo.

Al examinar la distribución de las horas de trabajo promedio por sector económico, se puede apreciar un patrón que refleja las tendencias observadas a nivel global. Un hallazgo consistente es que el sector de transporte y almacenamiento lidera este ranking, registrando las

jornadas laborales promedio más extensas. De igual manera el promedio de horas efectivamente trabajadas en áreas como: Enseñanza y otros servicios suelen caracterizarse por jornadas de trabajo más regulares y, en muchos casos, más cortas.

Tabla 3
Promedio de hora efectivamente trabajadas semanalmente según rama de actividad económica, 2024

Ramas de actividad económica	Promedio de los países seleccionados
Transporte y almacenamiento	46.1
Explotación de minas y canteras	45.5
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	43.4
Suministro de electricidad, gas; vapor y aire acondicionado	42.9
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación o.	42.7
Información y comunicaciones	42.0
Actividades financieras y de seguros	41.4
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	41.4
Construcción	41.0
Industrias manufactureras	40.6
Actividades inmobiliarias	40.6
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	40.4
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión desechos	39.6
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	39.6
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	39.0
Agricultura; ganadería; silvicultura y pesca	37.7
Actividades profesionales, científicas y técnicas	37.6
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	37.0
Enseñanza	34.2
Otras actividades de servicios	33.3
Actividades de los hogares como empleadores	33.1

Fuente: base de Estadísticas de Salarios y Tiempo de Trabajo (COND). Organización Internacional del trabajo

Si bien existen particularidades en las horas trabajadas según distintas variables económicas y demográficas, resulta igualmente importante considerar lo dispuesto en el marco normativo que regula la jornada laboral en la selección de países observados. Estas establecen jornadas laborales que oscilan entre 42 y 48 horas semanales, y en algunos casos se incorpora la diferenciación de las horas nocturnas, las cuales, en todos los casos, contemplan una reducción en la duración de la jornada. Asimismo, al igual que en el ámbito global, las horas efectivamente trabajadas resultan inferiores a las fijadas en los códigos laborales y en la normativa vigente de cada país, esto en consonancia con las horas extraordinarias y acuerdos especiales entre empleados y empleadores.

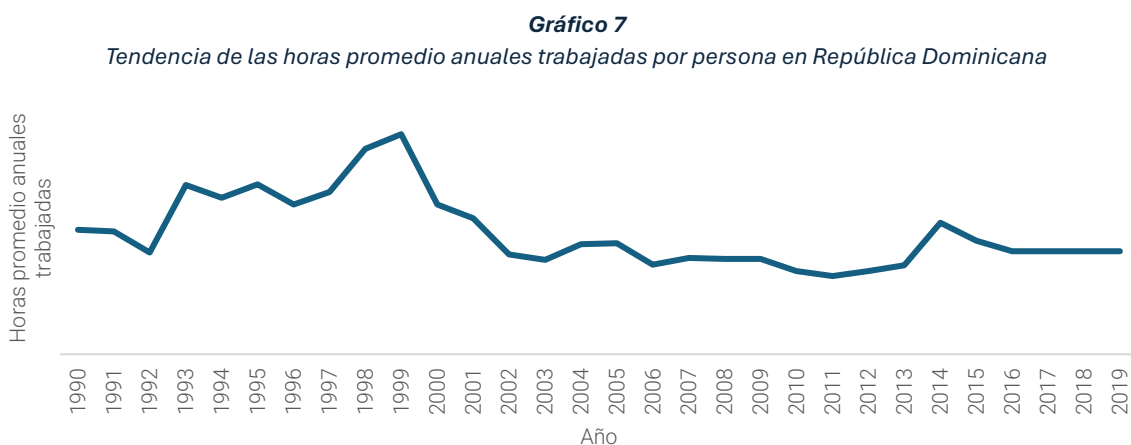
Tabla 4
Horas de trabajo establecidas en la legislación de algunos países seleccionados de la región

País	Horas de trabajo según la legislación Nacional de cada país	Horas nocturnas	Horas efectivamente trabajadas semanalmente 2024
Costa Rica	48	36	42.47
Panamá	48	42	36.01
Perú	48		38.45
Argentina	48		36.45
Uruguay	48		36.84
El Salvador	44	39	42.96 ³
Honduras	44	36	45.12
Colombia	42		43.19

Fuente: Elaboración propia con base a los códigos de trabajos y leyes promulgadas en los países seleccionados.

1.3. Nacional

La jornada laboral en la República Dominicana, medida a través del promedio anual de horas trabajadas durante un periodo de 29 años, ha mostrado una tendencia a la baja, oscilado entre 2,171.7 y 2,142.1 horas. Estas variaciones parecen estar vinculadas a los ciclos económicos registrados a lo largo de dicho periodo.



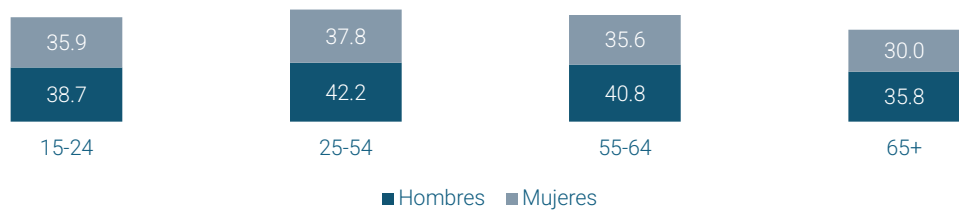
Fuente: Base de datos Penn World Table (PWT). 10.01 Groningen Growth and Development Center

En lo referente al promedio semanal de horas efectivamente trabajadas en República Dominicana, para 2024 este se situó en 40.6. No obstante, la información evidencia diferencias significativas al considerar el sexo y la edad de la población ocupada. La distribución de la jornada laboral muestra una brecha constante entre hombres y mujeres: los hombres registran persistentemente un mayor número de horas trabajadas que las mujeres, sin importar el grupo

³ Referencia del año 2023, 2024 no disponible en la base de datos.

etario. Este comportamiento guarda coherencia con las tendencias observadas tanto a nivel regional como global. En cuanto a la distribución por edad, destaca que la población ocupada entre los 25 y 54 años concentra la mayor cantidad de horas trabajadas semanales.

Gráfico 8
República Dominicana: Promedio de horas efectivamente trabajadas



Fuente: Estimaciones modeladas de la OIT, *Producción por hora trabajada (PIB en dólares internacionales constantes de 2021 en PPA)*, noviembre 2024.

De igual manera, el promedio de horas trabajadas según rama de actividad económica también sigue los mismos patrones observados a nivel global y regional. Las actividades que por su naturaleza requieren mayor esfuerzo físico, continuo o que forman parte de cadenas de suministros son las que presentan mayor promedio de horas trabajadas a la semana.

Tabla 5
República Dominicana: Promedio de horas efectivamente trabajadas según rama de actividad económica

Ramas de actividad económica	Promedio
Explotación de minas y canteras	48.53
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	48.19
Transporte y almacenamiento	47.22
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	45.01
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	43.29
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	43.16
Suministro de electricidad, gas; vapor y aire acondicionado	42.61
Industrias manufactureras	42.30
Construcción	40.87
Actividades financieras y de seguros	40.58
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	40.56
Información y comunicaciones	40.23
Agricultura; ganadería; silvicultura y pesca	38.41
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación o.	38.34
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	38.22
Otras actividades de servicios	36.31
Actividades de los hogares como empleadores	35.51
Actividades profesionales, científicas y técnicas	35.08
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión desechos	34.95
Enseñanza	34.83
Actividades inmobiliarias	33.49

Fuente: Estimaciones modeladas de la OIT, *Producción por hora trabajada (PIB en dólares internacionales constantes de 2021 en PPA)*, noviembre 2024.

Si bien es cierto que la cantidad de horas trabajadas efectivamente varía según segmento de la población, en su mayoría estas se encuentran cercanas al rango establecido por el Código de Trabajo que establece 8 horas diarias y un máximo de 44 horas semanales. La variación en las horas obedece a las horas extraordinarias y a cambios en la producción.

2. Jornada laboral y Productividad: una relación compleja

2.1. Flexibilidad de la jornada laboral y Productividad Laboral

Las horas trabajadas difieren entre economías, siendo generalmente menores en aquellos países con mayores niveles de productividad. Esto sugiere una mayor eficiencia en el uso de los recursos laborales, condición que constituye un objetivo clave para los gobiernos en su búsqueda de un mayor nivel de desarrollo económico y de competitividad.

La productividad se asocia, en primer lugar, con las diferencias en los niveles de ingreso entre países, y, por tanto, con la capacidad de estos para garantizar un mayor nivel de vida a sus ciudadanos (Pindyck y Rubinfeld, 2006). En segundo lugar, la productividad es considerada un componente esencial para el crecimiento económico sostenido a largo plazo (OCDE, 2023).

Aunque la productividad está estrechamente vinculada al progreso tecnológico —transformando los métodos de producción y permitiendo a los trabajadores generar más en menos tiempo, además de facilitar el acceso a nuevos bienes y servicios—, las diferencias entre países suelen estar más relacionadas con la eficiencia de sus economías y con las características de sus estructuras institucionales (Weil, p.183). Asimismo, la productividad se relaciona con el componente humano, el trabajador, y su eficiencia en producción por hora trabajada.

Entorno a este tema surge la temática de la reducción de la jornada laboral o jornadas flexibles, y el *work-life balance*, sin que esto primero afecte la renta disponible de los trabajadores — para no afectar los niveles de vida los trabajadores- y disminuya la rentabilidad de la empresa -manteniendo o incrementado su productividad-. En relación con esto, a continuación, se desarrolla un enfoque teórico de la productividad laboral, entendida como el valor añadido generado por trabajador o por hora trabajada (OCDE, 2023), con especial énfasis en analizar cómo la flexibilización de la jornada laboral puede influir sobre la productividad.

2.2. Revisión teórica

La relación entre la productividad laboral y la flexibilidad de la jornada está directamente vinculada con la rentabilidad empresarial. Por ello, la mayoría de los estudios y publicaciones sobre este tema se han desarrollado en contextos organizacionales, buscando comprender cómo interactúan ambas variables (Golden, 2011). En su investigación sobre el concepto de trabajo flexible, Gabini (2016) recopila diversas clasificaciones y enfoques, que, aunque difieren en sus definiciones, comparten un elemento común clave: los cambios en la jornada laboral tienden a mejorar la productividad por empleado, aumentar la competitividad empresarial y reducen el ausentismo.

La literatura especializada reconoce múltiples modalidades de trabajo flexible, como el *flexi-time*, las semanas comprimidas, el trabajo remoto, la elección de turnos y la selección de días libres (Alaimo et al., 2023; Kossek y Michel, 2011). Esta tendencia se aceleró con la pandemia de la COVID-19, que forzó a muchas industrias a implementar nuevas formas de organización del tiempo de trabajo, facilitando también su estudio y caracterización (Alaimo et al., 2023; Onyekwelu N., Monyei, E., Muogbo, U., 2022).

Entre los principales hallazgos relevantes se encuentran:

- Las personas con mayor nivel educativo tienden a adaptarse con mayor facilidad a esquemas de trabajo flexible (Brynolfsson et al., 2022a, citado en Alaimo et al., 2023; Onyekwelu N., Monyei, E., Muogbo, U., 2022).
- El trabajo desde casa puede generar estrés y ansiedad, especialmente en mujeres; sin embargo, también contribuye a reducir el agotamiento semanal (Song y Gao, 2018; Makridis y Schloetzer, 2022, citados en Alaimo et al., 2023; Onyekwelu N., Monyei, E., Muogbo, U., 2022).
- Las áreas administrativas y tecnológicas muestran una mejor adaptación a los horarios flexibles, a diferencia de sectores como transporte, servicios y comercio (Dey et al., 2020, citado en Alaimo et al., 2023;).
- La productividad promedio guarda una relación positiva con los arreglos de trabajo flexibles (*Flexibility Work Arrangements*), pero una relación negativa con el trabajo remoto (*Flexibility Work from Home*), tendencia observada incluso antes de la pandemia del COVID-19 (Choudhury et al., 2021; Emanuel et al., 2022; Gibbs et al., 2021; Onyekwelu N., Monyei, E., Muogbo, U., 2022).

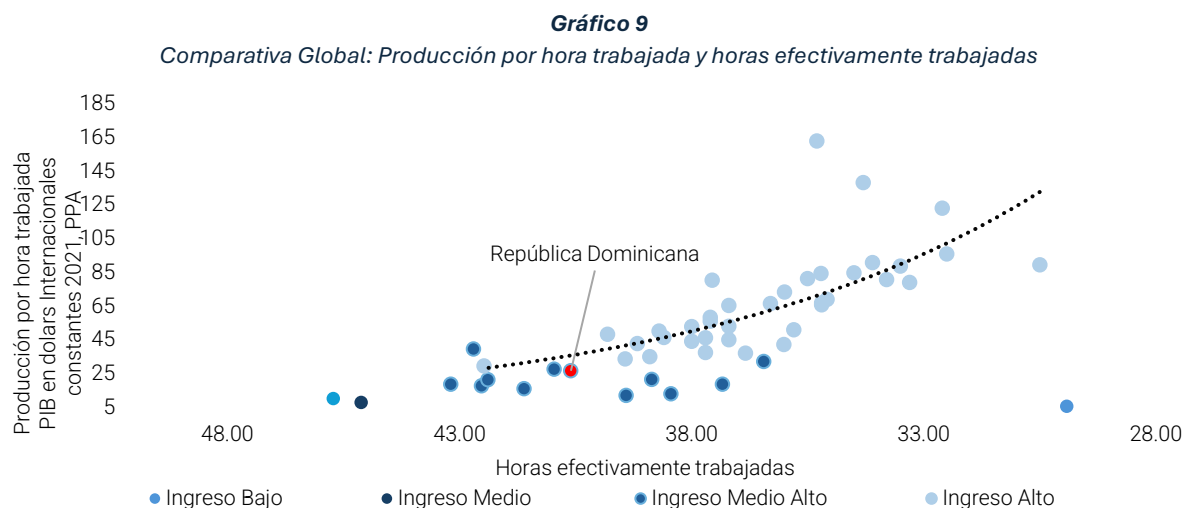
Si bien estos estudios caracterizan y clasifican adecuadamente los distintos tipos de trabajo flexible, no explican con precisión el mecanismo mediante el cual la flexibilización laboral contribuye al aumento de la productividad (Golden, 2011). Investigaciones más recientes, como la de Onyekwelu, Monyei y Muogbo (2022), sugieren que parte de dicha mejora en términos de eficiencia se debe al mayor compromiso que los trabajadores desarrollan con la organización cuando cuentan con jornadas flexibles que les permiten equilibrar mejor sus responsabilidades laborales, familiares y personales.

Aunque estas investigaciones aportan enfoques innovadores, sus hallazgos aún no son concluyentes. Además, se enfocan principalmente en la flexibilidad del trabajador (es decir, su capacidad para adaptar horarios), dejando de lado la flexibilidad empresarial en términos de contratación, distribución funcional del trabajo o modalidades reguladas, que a menudo están condicionadas por la legislación vigente en cada país. Esto limita el alcance de las políticas de flexibilidad laboral en contextos donde las regulaciones son más rígidas.

Por otra parte, aún falta una mayor exploración del fenómeno desde una perspectiva macro-económica, donde la discusión tradicional se ha centrado en la relación entre salario y tiempo de ocio. Según la teoría económica, una subida en el salario debería generar un efecto sustitución, al aumentar el costo del ocio y, por tanto, incentivar a los trabajadores a dedicar más tiempo al trabajo (Pindyck y Rubinfeld, 2006). Sin embargo, como se desarrollará en la siguiente sección, en países con altos niveles de productividad este efecto no se manifiesta de forma uniforme. Factores como las preferencias culturales, los niveles de ingreso y la productividad influyen en la decisión de trabajar más o menos horas, de modo que, en determinados grupos de la población, el incentivo económico no produce los resultados predichos por la teoría.

2.2.1. Evidencia

En consonancia con la revisión teórica que vincula la mejora de la productividad laboral con la adopción de esquemas de trabajo flexibles, la evidencia empírica confirma una relación inversa entre la cantidad de horas trabajadas y los niveles de productividad laboral. Para el año 2024, los países con mayor productividad laboral por hora y mayor nivel de ingreso trabajaron menos horas. En contraste, aquellos con menor productividad laboral por hora suelen ser los de menor nivel de ingreso, y su jornada laboral, en promedio, fue hasta 10 horas más larga que la de los países con mayor productividad laboral por hora.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Base de Estadísticas de Salarios y Tiempo de Trabajo (COND), Organización Internacional del trabajo (OIT).

En el caso de la República Dominicana, clasificada como una economía de ingreso medio-alto, se ha observado una evolución favorable en sus niveles de productividad laboral por hora. Para 2024, la producción por hora trabajada se situó en US\$27,600, lo que representa un incremento de US\$5,300 respecto a lo reportado en 2017. Este avance ha posicionado al país en el puesto 90 de 182 a nivel mundial y en el 6 de 22 a nivel regional, significando un progreso de 6 y 3 posiciones en los respectivos rankings globales y regionales desde 2017.

En este contexto, el mundo se ha mantenido firme migrando hacia una flexibilidad laboral cada vez mayor, impulsada por una combinación de demandas de los trabajadores, avances tecnológicos, y un enfoque renovado en bienestar y productividad.

En la mayoría de los países, tanto de altos como de bajos ingresos y niveles de productividad, la reducción de las horas de trabajo ha estado acompañada de reformas laborales orientadas a adaptar el mercado laboral a los nuevos paradigmas. Estos cambios han surgido de la interacción entre las demandas de los trabajadores en torno a la conciliación de la vida personal y laboral, y las innovaciones de los empresarios que buscan la combinación óptima de sus recursos disponibles.

En el caso de países de ingreso alto, tales como Bélgica se han introducido innovaciones en sus esquemas laborales, como los *flexi-jobs*, una modalidad que permite a los trabajadores con un empleo fijo acceder a ingresos adicionales mediante horarios adaptables. Asimismo, desde 2023, este país implementó la posibilidad de semanas laborales comprimidas, en las que los empleados pueden concentrar la jornada completa en cuatro días, manteniendo la remuneración íntegra y obteniendo un día adicional de descanso (Redondo, 2023, p. 15).

Por su parte, en los países nórdicos, los horarios flexibles y los empleos a tiempo parcial se han consolidado como parte de la cultura laboral, tendencia que también se observa en Irlanda. Durante la pandemia, tanto el teletrabajo como los espacios laborales alternativos se afianzaron, y el crecimiento del empleo parcial y de los contratos temporales. Lo anterior refleja una transición hacia modelos que buscan equilibrar flexibilidad y seguridad.

En Noruega, para 2025 el 19.9% de la fuerza laboral tenía empleos a tiempo parcial y más del 40% ejercía alguna modalidad de trabajo flexible. En Irlanda, estas cifras alcanzaban un 17.7% en empleos de medio tiempo y aproximadamente 36% en esquemas con horario flexible.

Por otro lado, en países como Luxemburgo, además de ofrecer modalidades como el *flexitime*, que sustituye los planes operativos de trabajo y permite a los empleados definir sus horarios diarios y semanales siempre que se mantengan dentro de los límites legales y los acuerdos colectivos, en acuerdo con sus empleadores. Asimismo, algunas empresas han comenzado a experimentar voluntariamente con la semana laboral de cuatro días (Redondo, 2023; Eures, 2023). Esta variedad de opciones, sumada al elevado porcentaje de trabajadores

transfronterizos, ha impulsado el desarrollo de esquemas de trabajo remoto e híbrido, aunque en algunos casos esto plantea el reto de invertir en infraestructura digital para mantener los niveles de productividad (Eures, 2023).

Tabla 6
Fuerza laboral con jornadas de medio tiempo: Luxemburgo, Bélgica, Noruega e Irlanda, 2025

País	Proporción de empleados de medio tiempo
Bélgica	23.6
Noruega	19.9
Irlanda	17.7
Luxemburgo	16.9

Fuente: Eurostat (2024). *Part-time and full-time employment–statistics* (datos a septiembre de 2024), serie LFSI_PT_A. Recuperado de la base de datos de Eurostat.

En cuanto a Latinoamérica, la adopción de acuerdos de jornadas flexibles estuvo significativamente impulsada por la pandemia de COVID-19, que motivó la implementación del teletrabajo como medida para proteger la salud de los trabajadores y garantizar la continuidad de las actividades productivas. Con el tiempo, esta modalidad se ha mantenido e incorporado de manera formal en las legislaciones laborales, buscando no solo mejorar la productividad, sino también la calidad de vida de los empleados.

En el caso de Costa Rica, un país de ingreso, alto desde antes de la pandemia ya se promovía el trabajo flexible. Según la encuesta “Retos y oportunidades, de usar acuerdos de trabajo flexible en América Latina y el Caribe”, el 79% de las empresas en Costa Rica aplica alguna modalidad flexible. En cuanto a productividad, el país pasó de una producción por hora trabajada en 2017 de US\$ 24,330 internacionales a US\$ 30,300 mil dólares en 2025, una mejora gradual, aunque no lineal.

Por su parte, en Panamá (nivel de ingreso alto) se promulgó la Ley 126 de 2020 y el Decreto Ejecutivo 133 del mismo año, que formalizaron el teletrabajo, estableciendo la reversibilidad del acuerdo y la obligación patronal de registrar las horas trabajadas y proveer los medios necesarios para el desempeño remoto.

En cuanto a un país de ingreso medio alto, como El Salvador, durante el año 2020 se introdujeron reformas al Código de Trabajo y la promulgación de la Ley de Regulación del Teletrabajo (Decreto N.º 600/2020), que garantiza el respeto a los límites de jornada, el derecho a la desconexión digital y condiciones laborales adecuadas. El Código de Trabajo salvadoreño establece una jornada máxima de 8 horas diarias y 44 semanales en horario diurno, y de 7 diarias o 39 semanales en horario nocturno.

En la última década, se ha observado una notable evolución en las modalidades y jornadas laborales a nivel regional. Esta transformación, aunque no siempre ha venido acompañada de reformas legislativas profundas, es el resultado de las crecientes demandas de flexibilidad de los trabajadores y la búsqueda de eficiencia por parte del sector empresarial.

2.2.2. República Dominicana

Respondiendo a las nuevas dinámicas laborales y siguiendo las tendencias internacionales de flexibilización de las jornadas laborales, República Dominicana avanza en la adaptación de su marco laboral mediante una propuesta de reforma al Código de Trabajo y la implementación de planes piloto de semanas laborales reducidas.

La propuesta de reforma al Código de Trabajo de la República Dominicana se encuentra en una etapa avanzada de discusión legislativa. El Senado aprobó en segunda lectura el proyecto de ley que modifica la Ley núm. 16-92, con el objetivo de modernizar el marco legal laboral del país.

Actualmente, dichas reformas buscan equilibrar la eficiencia productiva con la protección de los derechos laborales. Estas incluyen propuestas como ampliar el tiempo de reposo entre jornadas (de 9 a 12 horas), redefinir los descansos internos y permitir, mediante acuerdo entre empleado y empleador, jornadas extendidas de hasta 12 horas, sin exceder el tope de 44 horas establecidas. Un elemento clave de esta propuesta de reforma es la regulación del teletrabajo, que incorpora pautas claras y reconoce el derecho a la desconexión digital.

El proyecto de reforma, en la actualidad, se encuentra en manos de la Cámara de Diputados, donde se espera su discusión y aprobación. La propuesta de reforma al Código de Trabajo está en una fase crítica de su proceso legislativo. La aprobación final dependerá del consenso entre los diferentes actores involucrados y de la voluntad política para adaptar la legislación a las necesidades del mercado laboral actual.

En el marco de la modernización laboral en República Dominicana también se han implementado iniciativas piloto. Durante un período de seis meses en el año 2024, se implementó en República Dominicana un programa piloto voluntario en el cual se reducía la jornada laboral en un 20% (de 44 a 36 horas semanales), manteniendo el 100% de la productividad. En la iniciativa participaron 492 empleados de seis empresas pertenecientes tanto al sector público como al privado. En cuanto a las actividades económicas de las empresas participantes fueron diversas contemplando el sector servicios, la agroindustria, y el sector eléctrico.

A pesar de que los empleados provenían de distintas ramas de actividad económica, la selección de los participantes se centró en las siguientes áreas ocupacionales: administración y finanzas, gestión humana, área comercial, servicio al cliente, tecnología de la información, calidad, comunicación y mercadeo, auditoría interna y operaciones (PUCMM, (2024)40m37s).

De acuerdo con los resultados presentados por la institución encargada de evaluar el plan, la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), el piloto fue calificado como exitoso y con efectos positivos. En el 91% de los casos se cumplieron plenamente los objetivos empresariales y en el 9% restante estos se alcanzaron en gran medida. Esto demuestra que la reducción de la jornada laboral no afectó negativamente la productividad de las organizaciones participantes. No obstante, aún queda pendiente evaluar la viabilidad de su implementación.

Asimismo, los datos revelaron mejoras significativas en el bienestar de los trabajadores, evidenciadas por una disminución de los niveles de estrés y un incremento en la satisfacción laboral en más del 70% de los encuestados (Semana Laboral Reducida: un éxito en productividad y bienestar en República Dominicana, 2024).

Sobre estos resultados el empresariado ha solicitado un análisis detallado, considerando específicamente a cuáles industrias es aplicable. Lo anterior resulta pertinente ante lo observado a nivel internacional, donde la reducción de la jornada laboral fue menor en las industrias que forman parte de cadenas de suministro o que requieren trabajo intensivo, en comparación con otros sectores.

Estos avances no solo responden a necesidades locales, sino que también alinean a República Dominicana con las tendencias globales que buscan mejorar la productividad y el bienestar de los trabajadores. Al adoptar un enfoque que integre mecanismos de flexibilización de la jornada, con la atención a otras necesidades clave de la legislación laboral, República Dominicana puede mejorar la eficiencia y optimizar el uso del capital humano. Esto permitirá consolidar un ecosistema laboral más equilibrado y adaptable a las nuevas dinámicas de trabajo, potenciando la eficiencia, el aprovechamiento del capital humano y contribuyendo de manera sustancial al progreso hacia una economía plenamente desarrollada.

Conclusión

La evidencia sugiere que los países con mayores niveles de productividad laboral trabajan menos horas que aquellos que muestran menores niveles de productividad, sin embargo, esto no es una relación causa-efecto. Otros factores como los niveles de institucionalidad, la innovación en tecnología - que permitan realizar más y mejor los trabajos-, las capacidades del capital humano, y el aumento en el stock de capital (Pyndick, y Rubinfeld 2006; Weil, 2005) tienen peso en las fluctuaciones de los indicadores de productividad.

Largas jornadas de trabajo y la eficiencia con la que se producen bienes y servicios por hora suelen tener una relación inversa. A nivel global, los países con una jornada laboral más extensa comúnmente presentan menor productividad laboral por hora, alcanzando hasta 10 horas más, que la de los países con mayor eficiencia en su producción por hora.

De igual manera, la adopción de diversas modalidades de empleo se observa en los países más productivos. Bélgica, un país de ingresos altos con elevados niveles de productividad laboral, ejemplifica esta tendencia, al contar con modalidades de trabajo altamente flexibles. Entre sus estrategias destacan la implementación de *flexi-jobs*, jornadas comprimidas y una elevada proporción de empleos a tiempo parcial, lo que permite adaptar mejor el trabajo a las necesidades de los trabajadores y de la economía.

No obstante, la flexibilización y la reducción de las jornadas laborales no es aplicable de igual forma en todas las actividades y ocupaciones. Su implementación está condicionada por la naturaleza misma del trabajo, especialmente en aquellas industrias que demandan intensidad y una continuidad en sus operaciones. De forma consistente, las actividades de transporte y minería registran entre 3 y 5 horas más de trabajo efectivo semanal en comparación con el resto de las ramas de actividad económica.

Asimismo, el sexo de los trabajadores influye en las jornadas laborales. A nivel global, los hombres trabajan 16.7% horas más que las mujeres, tendencia que se repite tanto a nivel regional como nacional.

A pesar de estas diferencias sectoriales y de sexo en las horas de trabajo, países de diversas regiones están modernizando sus legislaciones e integrando modelos de jornadas flexibles, impulsados por una tendencia global hacia el equilibrio entre la vida laboral y personal.

En este contexto, en República Dominicana, ha presentado mejoras en sus niveles de productividad laboral en los últimos años y se propone reformar su Código Laboral, incluyendo la modalidad del teletrabajo. Esta coyuntura ofrece la oportunidad de evaluar las buenas prácticas internacionales y los aprendizajes del piloto de jornadas de cuatro días de 2023. Lo anterior no solo modernizaría la legislación laboral en el país, sino que impulsaría la productividad laboral y con ello, el crecimiento económico del país.

Elaboración: Reyna Bartolomé - Coordinadora Sectorial de la Dirección de Inteligencia Competitiva

Revisión: Oscar Ozuna -Encargado Interino Dpto. de Información Estratégica

Aprobación: Laura Del Castillo - Directora Dirección Técnica

Referencias

- Alaimo, V., Alarcón, V., Hernández Ramírez, J. P., Kaplan, D. S., & Novella, R. (2023). *Retos y oportunidades de usar acuerdos de trabajo flexible en América Latina y el Caribe*. <https://doi.org/10.18235/0004774>
- Banco Central de la República Dominicana (2025). *Boletín trimestral del mercado laboral enero-marzo 2025*.
- Código de Trabajo República de Costa Rica. Ley No. 2 de 26 de agosto de 1943. (República de Costa Rica). Código de trabajo, ley 16-92 y normas complementarias. 29 de mayo 1992. (República Dominicana)
- Código del trabajo, decreto no.189 de 1959 Edición rubricada y concordada con las normas nacionales e internacionales del trabajo / Honduras. (República de Honduras). https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/codigo_de_trabajo.pdf
- Código de trabajo, ley 16-92 y normas complementarias. 29 de mayo 1992. (República Dominicana)
- Consejo Nacional de Competitividad (2025). Boletín trimestral: Índice Nacional de Productividad (INP) -Una medida de la eficiencia-
- Dec. Leg.Nº 854 modificado por Ley Nº 27671 de 20.02.02. Artículo 25
- Eurofound. (2020). Working time in 2019–2020. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/working-time-in-2019-2020>
- Gabini, S. (2016). Trabajo flexible: *Conceptualización y estado del arte del constructo*. *Investigación Administrativa*, vol. 46, núm. 118.
- Golden, Lonnie, and International Labour Organization. Conditions of Work and Employment Branch. 2012. *The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance : A Research Synthesis Paper*. Geneva: ILO. http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2012/112B09_172_engl.pdf.
- Kossek E., Michel J. (2011) Flexible Work Schedules. American Psychological Association, 535-572. https://www.researchgate.net/publication/264992980_Flexible_work_schedules.
- Ley para la regulación del teletrabajo. Decreto legislativo 9738. (República de Costa Rica).
- Ley de teletrabajo. de 16 de septiembre de 2020. (República de Panamá)
- Ley de regulación del teletrabajo, 2020. (República del Salvador)
- ley de las ocho horas, promulgación: 17/11/1915
- Parkin, M., & Loría, E. (2010). *Microeconomía Versión para Latinoamérica*. Pearson Educación. <https://orenatocaunp.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/material-2.pdf>
- OECD. (2021). Productivity and working time: Getting the balance right. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/employment/productivity-and-working-time.pdf>
- OECD. (2023). Compendium of Productivity Indicators 2023. OECD Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2023>
- Prada, M. F., Rucci, G., & Saavedra, F. (2023). *The Transition to Telework in Latin America and the Caribbean: Key Findings using LinkedIn data*. <https://doi.org/10.18235/0004738>
- PUCMM (2024)40m37s. Presentación de Resultados Piloto Voluntario Jornada Laboral Reducida. https://www.youtube.com/live/t_T4lhJ0N8M?si=GhhUoaei60rrAraa.
- Redondo, G. (2023). La regulación de la duración De la jornada laboral máxima En Bélgica y Luxemburgo y su avance hacia la jornada laboral de cuatro días. *Actualidad Laboral Internacional*, 10-20. Num.264

- Semana Laboral Reducida: un éxito en productividad y bienestar en República Dominicana.* (2024). Noticias Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra.
<https://prensa.pucmm.edu.do/academia/2024/07/16/semana-laboral-reducida-un-exito-en-productividad-y-bienestar-en-republica-dominicana/>
- Sickles, R. C., & Zelenyuk, V. (2019). *Measurement of Productivity and Efficiency: Theory and Practice*. Cambridge University Press.
- Weil, David. (2005). *Crecimiento Económico*. Pearson Education.
- Onyekwelu N., Monyei, E., Muogbo, U., (2022). *Flexible Work Arrangements and Workplace Productivity: Examining The Nexus*. International Journal of Financial, Accounting, and Management (IJFAM) Vol 4, No 3. https://www.researchgate.net/publication/366854137_Flexible_Work_Arrangements_and_Workplace_Productivity_Examining_The_Nexus
-