



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

Impacto en la reducción de jornada laboral, en términos de productividad y bienestar en empresa sanitaria Essbio: aplicación de la nueva ley 40 horas en Chile.

Pablo Andrés Muñoz Abarca

PROFESOR(ES) GUÍA: Gabriel Candia Agusti

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

CONCEPCIÓN – CHILE
2026



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

Impacto en la reducción de jornada laboral, en términos de productividad y bienestar en empresa sanitaria Essbio: aplicación de la nueva ley 40 horas en Chile.

POR: PABLO ANDRÉS MUÑOZ ABARCA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Gabriel Candia Agusti, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1:

PROFESOR INTEGRANTE 2:

PROFESOR INTEGRANTE 3:

Para completar las exigencias del Grado de Magister en Gestión de la Sustentabilidad

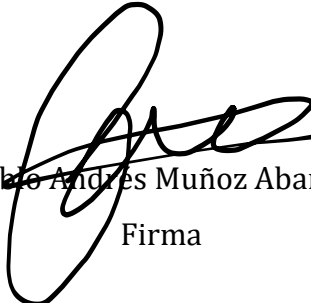
Enero, 2026

Concepción, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: Impacto en la reducción de jornada laboral, en términos de productividad y bienestar en empresa sanitaria Essbio: aplicación de la nueva ley 40 horas en Chile, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



Pablo Andrés Muñoz Abarca
Firma

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mi profesor guía, por su constante disposición, orientación y valiosos comentarios, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Su acompañamiento académico, rigor metodológico y apoyo permanente permitieron encauzar este trabajo de manera adecuada y fortalecer su calidad científica.

Agradezco también a los docentes del programa de magíster, quienes, a través de sus clases, discusiones y orientaciones, contribuyeron de manera significativa a mi formación académica y profesional. Los conocimientos adquiridos durante este proceso fueron clave para el desarrollo de una mirada crítica y aplicada en el área de estudio.

Un especial agradecimiento a la institución y a la organización donde se desarrolló este trabajo, por facilitar el acceso a la información, por la disposición de sus colaboradores y por permitir la realización de este estudio en un contexto real, lo que enriqueció considerablemente los resultados obtenidos.

Asimismo, agradezco a mis compañeros de programa, por el apoyo mutuo, el intercambio de ideas y las experiencias compartidas durante este proceso académico, las cuales hicieron de este camino un aprendizaje no solo académico, sino también humano.

Finalmente, deseo agradecer profundamente a mi familia, por su apoyo incondicional, paciencia, comprensión y motivación constante a lo largo de todo este proceso. Su respaldo fue fundamental para enfrentar las dificultades, mantener la perseverancia y alcanzar este importante logro personal y profesional.

Impacto en la reducción de jornada laboral, en términos de productividad y bienestar en empresa sanitaria Essbio: aplicación de la nueva ley 40 horas en Chile.

Pablo Andrés Muñoz Abarca

Bajo la supervisión del Profesor Gabriel Candia Agusti, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

La reducción de la jornada laboral en Chile, establecida por la Ley N° 21.561 (Ley de las 40 horas), constituye una transformación estructural en la organización del trabajo y plantea interrogantes relevantes sobre sus efectos en productividad, costos y bienestar laboral. En este contexto, el presente estudio analiza el impacto que dicha normativa ha generado en la empresa sanitaria Essbio a 18 meses de la implementación de la Ley. El objetivo de este trabajo es plantear una metodología que permita evaluar el impacto generado por la implementación, durante su primer año, de la Ley de Reducción de Jornada Laboral en Essbio, considerando los efectos observados tras la disminución de una hora en la jornada laboral.

Para lograrlo, se utilizó una metodología mixta que combinó el análisis de registros financieros, presupuestos, indicadores operativos e información administrativa con la aplicación de encuestas estructuradas a trabajadores. Esta aproximación permitió integrar datos cuantitativos y cualitativos, distinguiendo impactos económicos directos, variaciones productivas y percepciones laborales.

Los resultados muestran que la reducción de jornada no disminuyó la demanda operativa, lo que ha generado incrementos marginales en costos laborales (1,7% remuneraciones base; 2,8% horas extraordinarias; 0,9% dotación), expresando una presión financiera creciente asociada a la continuidad del servicio. En productividad, la empresa logró mantener indicadores globales estables, pero a costa de una mayor intensificación del trabajo (+16,1% productividad por hora), aumento de horas extras y mayor percepción de sobrecarga laboral. Respecto del bienestar, los trabajadores valoran positivamente el mayor tiempo personal y

familiar; sin embargo, se evidencia un incremento en permisos y licencias médicas, así como alza en la percepción de fatiga en áreas operativas.

A partir del análisis realizado, se observa que los datos correspondientes al primer año de implementación de la reducción de jornada laboral en Essbio no muestran variaciones significativas en los costos, en los indicadores de productividad ni en los aspectos vinculados al bienestar de los trabajadores. Desde mi perspectiva, la transición hacia las 40 horas no puede limitarse solo a reducir el tiempo de trabajo, si no que constituye una oportunidad estratégica. Si la organización decide abordarla de manera integral, puede impulsar la modernización de procesos, optimizar el uso del tiempo y fortalecer la experiencia laboral, avanzando hacia un modelo productivo sostenible y centrado en las personas.

En este sentido, si la transición hacia las 40 horas no se acompaña de procesos de automatización, ajustes en los turnos, mejoras en la gestión operativa y políticas que fortalezcan efectivamente el bienestar laboral, es probable que los costos tiendan a incrementarse, que la sostenibilidad operativa se vea tensionada y que mecanismos compensatorios, como horas extras o mayor disponibilidad, se vuelvan habituales.

Palabras clave: jornada laboral, productividad, bienestar laboral, costos operativos, Essbio, Ley 40 horas, sustentabilidad organizacional.

HIGHLIGHTS

Impacto en la reducción de jornada laboral, en términos de productividad y bienestar en empresa sanitaria Essbio: aplicación de la nueva Ley 40 horas en Chile

Pablo Andrés Muñoz Abarca

- **Objetivo:** Analizar el impacto de la reducción de la jornada laboral en Essbio, evaluando sus efectos en los costos operativos, la productividad organizacional y el bienestar de los trabajadores, con el fin de orientar decisiones estratégicas durante la implementación de la Ley 40 horas.
- **Metodología:** Análisis de registros financieros, presupuestos empresariales e indicadores operativos históricos para identificar variaciones en costos, productividad y desempeño tras la reducción de la jornada laboral. (cambiar a tareas). Aplicación de encuestas estructuradas a trabajadores para medir percepción de bienestar, estrés, equilibrio vida-trabajo y satisfacción con la nueva jornada, complementada con análisis documental de permisos, licencias y ausentismo.
- **Resultados:** La reducción de jornada generó un aumento de la productividad por hora trabajada, una mayor focalización en tareas críticas y una percepción positiva respecto del tiempo personal y del equilibrio vida-trabajo. Los trabajadores valoraron disponer de más espacios fuera del trabajo y mantuvieron los niveles globales de productividad mensual, gracias a una mayor concentración del esfuerzo durante la jornada. Al mismo tiempo, el ajuste no generó una disminución de la demanda operativa ni una reducción de la carga real de trabajo. La transición produjo aumentos en horas extraordinarias, mayor presión sobre la cobertura de turnos y un alza en la percepción de sobrecarga laboral. Asimismo, se observaron incrementos marginales en costos laborales y señales de tensión operativa en servicios que requieren continuidad 24/7.

- **Conclusión:** La reducción de la jornada laboral generó un aumento del valor hora, una mayor dependencia de horas extraordinarias y una intensificación del ritmo de trabajo, elementos que se expresan en incrementos marginales de costos, mayor presión operativa y un alza en la percepción de sobrecarga laboral. Al mismo tiempo, los trabajadores reportaron mejoras en su tiempo personal y equilibrio vida-trabajo, manteniéndose estables los niveles generales de productividad gracias a una mayor concentración de tareas por hora. En conjunto, los resultados muestran que la reducción de jornada produjo efectos positivos en bienestar, pero también tensionó la operación y elevó costos en un contexto 24/7 donde la demanda no disminuye.

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	10
1.1	EVOLUCIÓN DE LAS JORNADAS LABORALES EN CHILE.....	10
1.2	ESSBIO: TRAYECTO, ROL Y DESAFÍOS OPERATIVOS EN EL CONTEXTO DE LA NUEVA JORNADA LABORAL	12
1.3	LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR LA REDUCCIÓN DE LA JORNADA LABORAL EN ESSBIO	14
1.4	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	15
1.5	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	17
1.6	OBJETIVO GENERAL	18
1.6.1	<i>Objetivos específicos</i>	19
1.7	PROPUESTA METODOLÓGICA	19
1.8	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO (FALTANTE)	24
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	25
2.1	DETERMINAR LOS CAMBIOS EN EL COSTO.....	26
2.1.1	<i>Procedimiento de recolección y análisis de datos</i>	26
2.1.2	<i>Los datos recogidos:</i>	28
2.1.3	<i>Análisis e interpretación de los datos</i>	29
2.1.4	<i>Discusión de resultados</i>	30
2.2	DETERMINAR LOS CAMBIOS EN LA PRODUCTIVIDAD.	34
2.2.1	<i>Procedimiento de recolección y análisis de datos</i>	34
2.2.2	<i>Los datos recogidos:</i>	36
2.2.3	<i>Análisis e interpretación de los datos</i>	37
2.2.4	<i>Discusión de resultados</i>	39
2.3	DETERMINAR LOS CAMBIOS EN EL BIENESTAR.	41
2.3.1	<i>Procedimiento de recolección y análisis de datos</i>	41
2.3.2	<i>Los datos recogidos:</i>	43
2.3.3	<i>Análisis e interpretación de los datos</i>	45
2.3.4	<i>Discusión de resultados</i>	46
2.4	DIVULGAR LA INFORMACIÓN LEVANTADA.	48
2.4.1	<i>Costo</i>	48
2.4.2	<i>Productividad</i>	49
2.4.3	<i>Bienestar laboral</i>	50
2.4.4	<i>Principales riesgos identificados y recomendaciones</i>	51
3	ARTÍCULO	53
4	CONCLUSIONES GENERALES	57
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	58
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	60
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....	63
7	ANEXO:	64

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

TABLA 1: CLASIFICACIÓN DE CATEGORÍAS DE COSTOS LABORALES.....	21
TABLA 2: DEFINICIÓN Y PROPÓSITO DE LOS INDICADORES OPERATIVOS	22
TABLA 3: INDICADORES PARA MEDIR EL IMPACTO EN BIENESTAR LABORAL.....	22
TABLA 4: DESCRIPCIÓN DE ÍTEMS DE ENCUESTA SOBRE LA LEY 40 HORAS	23
TABLA 5: CAMBIOS PORCENTUALES EN LOS PRINCIPALES COMPONENTES DE COSTO TRAS LA REDUCCIÓN DE JORNADA LABORAL	29
TABLA 6: RIESGOS IDENTIFICADOS EN LA ADAPTACIÓN OPERATIVA A LA REDUCCIÓN DE JORNADA LABORAL	32
TABLA 7: INDICADORES DE DESEMPEÑO OPERATIVO EN CONTEXTO DE REDUCCIÓN DE JORNADA LABORAL.....	36
TABLA 8: IMPACTO DE LA REDUCCIÓN DE JORNADA EN PERMISOS MÉDICOS Y AUSENTISMO	43
TABLA 9: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES SOBRE LA REDUCCIÓN DE JORNADA	43
TABLA 10: RIESGOS EMERGENTES Y ACCIONES PREVENTIVAS EN EL CONTEXTO DE REDUCCIÓN DE JORNADA LABORAL	47

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Evolución de las jornadas laborales en Chile.

La evolución de las jornadas laborales en Chile es el resultado de un proceso histórico marcado por transformaciones sociales, económicas y políticas que han redefinido la relación entre capital y trabajo. Durante las primeras décadas del siglo XX, el país enfrentaba condiciones laborales precarias, caracterizadas por extensas jornadas que en algunos sectores podían superar ampliamente las 12 horas diarias, ausencia de descansos formales y escasa protección legal. La presión de los movimientos obreros, junto al influjo de ideas provenientes de Europa y Estados Unidos tras la Primera Guerra Mundial, comenzó a instalar en el debate público la necesidad de limitar el tiempo de trabajo como un mecanismo para proteger la salud, la dignidad humana y permitir a los trabajadores participar de la vida social y familiar. Este contexto internacional tuvo un papel relevante cuando la Organización Internacional del Trabajo (OIT) promovió el principio de la jornada de ocho horas diarias y cuarenta y ocho semanales, una directriz que Chile adoptó tempranamente en 1924, marcando el primer gran hito normativo en la materia.

La incorporación de este límite no solo tuvo un efecto jurídico, sino también cultural. Por primera vez, el Estado reconocía que la organización del tiempo laboral no podía quedar al arbitrio exclusivo del empleador, y que la fuerza de trabajo requería un resguardo mínimo para su bienestar físico y mental. Con ello comenzó a configurarse una visión moderna del trabajo remunerado, orientada a compatibilizar productividad y calidad de vida. Sin embargo, la aplicación práctica de la nueva jornada aún variaba según sectores y regiones, dado que la legislación carecía de herramientas fiscalizadoras robustas y existían actividades productivas que operaban bajo regímenes excepcionales, especialmente en la minería y en zonas rurales.

Avanzando hacia la segunda mitad del siglo XX, el país experimentó cambios significativos en la estructura laboral, acompañados por reformas sucesivas al cuerpo normativo que posteriormente sería sistematizado en el Código del Trabajo. La codificación permitió consolidar en un único texto las reglas relativas a la duración de la jornada, los

descansos obligatorios, el pago de horas extraordinarias y la diferenciación entre jornadas ordinarias, especiales y excepcionales. A medida que el país se industrializaba y modernizaba, el Código fue adaptándose para regular nuevas dinámicas laborales, incluyendo la creciente incorporación de mujeres al empleo formal, la profesionalización de sectores productivos estratégicos y la expansión de los servicios. Este proceso otorgó al Estado un rol central en la configuración de la organización del trabajo, introduciendo estándares mínimos que debían respetarse en todo el territorio nacional y que daban mayor certeza jurídica tanto a empleadores como a trabajadores.

Un nuevo punto de inflexión se produjo en 2016, con la promulgación de la Ley N° 20.940, conocida como reforma laboral. Si bien esta normativa no modificó directamente el límite máximo de la jornada semanal, su impacto indirecto en la gestión del tiempo de trabajo fue considerable. La reforma fortaleció la negociación colectiva, redefinió los espacios de diálogo laboral, reguló la sindicalización y dotó a los trabajadores de nuevas herramientas para incidir en aspectos asociados a la organización del tiempo, como la distribución horaria, los turnos y ciertos mecanismos compensatorios. Además, la ley incorporó normas destinadas a equilibrar las relaciones de poder en el ámbito laboral, lo que permitió que aspectos tradicionalmente definidos de manera unilateral por el empleador fueran objeto de pactos negociados. En este escenario, la jornada dejó de ser vista únicamente como un límite legal y pasó a entenderse como un componente estratégico de la productividad y el clima organizacional.

El hito más reciente y trascendental dentro de este proceso evolutivo se materializó con la aprobación de la Ley N° 21.561, conocida como la ley de las 40 horas. Esta reforma representa un cambio estructural, pues modifica el artículo 22 del Código del Trabajo reduciendo la jornada ordinaria desde 45 a 40 horas semanales, aunque implementada de manera gradual para facilitar la adaptación empresarial. El calendario legal dispone una primera reducción a 44 horas desde abril de 2024, luego a 42 horas en 2026 y finalmente a 40 horas en 2028. Esta gradualidad no implica una flexibilización de la obligación, sino una estrategia de transición que permita reorganizar procesos productivos, reestructurar turnos, evaluar impactos financieros y evitar efectos económicos adversos. Junto con esto, la ley

incorpora mecanismos de distribución más flexibles, incluyendo la posibilidad de pactar semanas laborales concentradas de cuatro días, siempre que existan acuerdos formales, así como nuevas regulaciones para sistemas excepcionales, teletrabajo y cargos con autonomía, asegurando que las modificaciones no generen una disminución en las remuneraciones ni pérdida de beneficios.

En síntesis, la regulación de la jornada laboral en Chile ha transitado desde un escenario de explotación y ausencia normativa hacia un modelo donde el tiempo de trabajo se reconoce como un derecho con implicancias sociales, económicas y humanas. El proceso no solo refleja la influencia de tendencias globales, sino también la maduración institucional del país y la creciente comprensión de que la productividad no depende exclusivamente de la cantidad de horas trabajadas, sino de la forma en que estas se organizan y del equilibrio entre vida personal y laboral. La reciente reducción a 40 horas posiciona a Chile dentro de los países que avanzan hacia modelos laborales orientados al bienestar, aunque el desafío futuro será evaluar cómo estas transformaciones se traducen en cambios reales en la gestión empresarial y en la calidad de vida de los trabajadores.

1.2 Essbio: trayecto, rol y desafíos operativos en el contexto de la nueva jornada laboral

Essbio tiene sus raíces en la reforma del sistema sanitario chileno impulsada en la década de 1970–1980. El antecedente inmediato es Servicio Nacional de Obras Sanitarias (SENDOS), creado en 1977 para integrar el abastecimiento de agua potable y el saneamiento en varias regiones del país, con una estructura estatal que abarcaba múltiples direcciones regionales. En 1990, como parte de un proceso de descentralización y regionalización del servicio sanitario, SENDOS fue desmembrado, constituyéndose once sociedades anónimas regionales como sucesoras legales. Entre ellas surgió Essbio S.A. para la Región del Biobío (y otras zonas); su creación correspondió al traspaso de la concesión sanitaria al nuevo ente regional privatizado bajo la tutela inicial del Estado vía corporación pública. Durante esos primeros años, Essbio heredó una tarea fundamental: producir y distribuir agua potable y encargarse de la recolección y tratamiento de aguas servidas. (Esto marcó el fin del

monopolio estatal directo en su zona de concesión, dando paso a una estructura de empresa regulada y de tipo corporativo).

En diciembre del año 2000 la empresa dio un giro decisivo: fue privatizada mediante la venta de su paquete mayoritario de acciones a Thames Water plc., firma británica que adquirió poco más del 50 % de las acciones de Essbio. Esta privatización implicó la inyección de capital privado y la promesa de inversión en infraestructura, lo que para Essbio significó planificar expansiones en tratamiento de aguas servidas y mejoras en cobertura. (La privatización respondía al contexto nacional de liberalización del sector sanitario, con el fin declarado de mejorar eficiencia, asegurar inversiones y ampliar cobertura a través del modelo de concesiones).

En octubre de 2002, se concretó la fusión entre Essbio y otra sanitaria regional, Empresa de Servicios Sanitarios del Libertador S.A. (Essel), quien era la responsable de suministrar servicios sanitarios a la región de O'Higgins, lo que consolidó una de las mayores sanitarias privadas de Chile, ampliando su zona de concesión. A lo largo de los años siguientes, Essbio se consolidó como actor clave en el suministro sanitario en regiones; amplió su infraestructura con múltiples plantas de tratamiento, redes de distribución, sistemas de alcantarillado y plantas elevadoras, cubriendo tanto zonas urbanas como rurales. Su actividad se transformó en un monopolio natural regulado para las zonas de concesión (es decir, es el proveedor único del servicio en esas áreas), lo que implicó responsabilidades mayores en calidad, operación continua y mantenimiento de cobertura.

Actualmente, Essbio aparece como una empresa madura, con alcance regional, estructura corporativa establecida (sede en Concepción), y su actividad orientada no sólo a mantener la red existente sino también a enfrentar nuevos desafíos: crecimiento poblacional, demanda creciente, mantenimiento de infraestructura, inversión en resiliencia hídrica y cumplimiento regulatorio. Este trasfondo histórico, de empresa estatal a regional, luego privatizada y consolidada como sanitaria clave, sitúa a Essbio en una posición crítica para analizar el impacto de cambios normativos laborales, ya que su operación depende de

personal técnico, mantenimiento, operaciones 24/7, turnos, sistemas distribuidos y una alta demanda de servicios esenciales.

1.3 La importancia de gestionar la reducción de la jornada laboral en Essbio

La gestión de la reducción de la jornada laboral en Essbio adquiere una relevancia estratégica, considerando que se trata de una organización cuya operación depende de la disponibilidad continua de personal técnico, equipos en terreno y servicios que funcionan de manera ininterrumpida. La implementación de la Ley 21.561, conocida como Ley de las 40 horas, no sólo implica una disminución legal del tiempo semanal de trabajo, sino también un cambio estructural en los modelos de organización interna, distribución de turnos y cobertura operacional. En una empresa como Essbio, que presta un servicio esencial y regulado (el suministro de agua potable y el tratamiento de aguas servidas), la productividad no se mide únicamente en términos de resultados económicos, sino también en la capacidad de asegurar continuidad operacional, cumplimiento normativo y niveles adecuados de satisfacción usuaria. Gestionar adecuadamente la reducción de jornada permite evaluar cómo la optimización de los tiempos de trabajo, las pausas, la planificación de turnos y la redistribución de cargas laborales pueden incidir en factores clave como la eficiencia operativa, la reducción de errores, la prevención de contingencias y la sostenibilidad del servicio.

A su vez, la disminución de la jornada laboral tiene efectos directos sobre el bienestar de los trabajadores, ya que promueve espacios para la conciliación personal, el descanso efectivo y la recuperación física y mental, elementos especialmente relevantes en actividades con presencia territorial, turnos rotativos y operación continua. Este bienestar laboral no es un elemento accesorio, sino un componente determinante de la productividad, debido a que un trabajador descansado, con menor desgaste y mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, tiende a presentar menores tasas de ausentismo, mayor compromiso organizacional, menor rotación y mejor desempeño en tareas críticas. En este sentido, la importancia de gestionar la reducción de la jornada no se limita a cumplir con un mandato normativo, sino que involucra repensar el modelo laboral como una oportunidad para

fortalecer la cultura organizacional, mejorar resultados operativos y garantizar la continuidad del servicio sanitario bajo estándares más altos de calidad y seguridad.

Desde esta perspectiva, la implementación de la Ley 40 horas no debe concebirse como una carga administrativa, sino como un desafío de modernización institucional que puede generar beneficios en ambos planos: bienestar humano y productividad organizacional. En una empresa sanitaria como Essbio, donde los servicios no pueden detenerse y las contingencias deben abordarse con rapidez, la forma en que se gestione esta transición definirá no sólo el cumplimiento de la normativa laboral vigente, sino también la capacidad de la compañía para sostener un modelo de operación eficiente, resiliente y socialmente sostenible.

1.4 Breve discusión de la literatura

La reducción de la jornada laboral, especialmente hacia modelos de 40 horas semanales o semanas de cuatro días, ha sido implementada y evaluada en diversos países de Europa y América, con resultados que permiten extraer aprendizajes sobre sus impactos en productividad y bienestar laboral. En estos estudios, se observa que el éxito de la medida depende tanto del diseño organizacional como de la adaptación de los trabajadores a los cambios horarios.

Un caso emblemático es el piloto global coordinado por 4 Day Week Global, que involucró 141 empresas en seis países (Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Reino Unido, Irlanda y Estados Unidos) y 2.896 trabajadores. Los resultados mostraron mejoras significativas en bienestar físico y mental, reducción de burnout, mayor motivación y satisfacción laboral, mientras que la productividad se mantuvo e incluso en algunos casos aumentó. Las empresas participantes destacaron la importancia de reorganizar procesos, priorizar tareas y optimizar el uso del tiempo (4 Day Week Global, 2025).

En Alemania, entre 2024 y 2025, más de cuarenta empresas implementaron una reducción de jornada a 35-36 horas semanales, sin disminución de salarios. Los informes

señalaron que los trabajadores mejoraron su salud mental, reducción de estrés y conciliación vida-trabajo, mientras que la eficiencia y productividad no se vieron comprometidas. Las organizaciones que ajustaron reuniones digitalizaron procesos y optimizaron tareas lograron mantener los niveles de servicio y producción (DW, 2024).

Un ejemplo histórico y de largo plazo se observa en Islandia, donde entre 2015 y 2019 se realizó un ensayo con empleados del sector público que redujeron su jornada laboral a 35-36 horas semanales. El estudio evidenció mejoras en salud, satisfacción laboral y equilibrio entre vida personal y trabajo, sin afectar la productividad ni la calidad del servicio. Además, gran parte de los trabajadores continuó con la jornada reducida al término del piloto, evidenciando sostenibilidad del cambio (Emol, 2021; Univision, 2021).

En el Reino Unido, entre 2022 y 2023 se llevó a cabo un piloto con 61 empresas y 2.900 trabajadores, quienes adoptaron la semana de cuatro días. Los resultados demostraron disminuciones significativas en niveles de estrés y burnout, mejoras en satisfacción laboral y conciliación vida-trabajo, reducción de licencias por enfermedad y rotación de personal, manteniendo la productividad y cumplimiento de objetivos (Scientific American, 2023).

Por su parte, estudios en sectores tecnológicos indican que la reducción de jornada puede generar beneficios en bienestar y motivación, aunque requieren adaptaciones en la organización del trabajo. En equipos de desarrollo de software bajo metodologías ágiles, se observó que la productividad se mantenía o aumentaba por unidad de tiempo, pero que sin ajustes en carga laboral y planificación, podía incrementarse el estrés y la presión sobre los trabajadores (ArXiv, 2021).

En general, la evidencia internacional muestra tendencias comunes: primero, una mejora clara en bienestar subjetivo y salud laboral, incluyendo menor estrés, menor fatiga y mayor satisfacción laboral; segundo, mantenimiento o aumento de productividad por hora trabajada, gracias a optimización de procesos y priorización de tareas; tercero, disminución de ausentismo y rotación; y cuarto, alta aceptación por parte de los trabajadores respecto a los beneficios percibidos (4 Day Week Global, 2025; DW, 2024; Euronews, 2025).

Sin embargo, también se identifican riesgos asociados, principalmente cuando la reducción de jornada no va acompañada de una reestructuración organizacional adecuada. La compresión de la semana laboral, sin ajustes en carga de trabajo, planificación de turnos o priorización de actividades, puede generar sobrecarga, estrés compensatorio y desigualdad en la distribución de tareas, especialmente en organizaciones de operación continua, servicios esenciales o turnos 24/7 (El Universal, 2025; Ara.cat, 2023).

Para contextos similares al de Essbio, estas experiencias internacionales confirman que la reducción de jornada puede implementarse con éxito si se combinan políticas de bienestar laboral con rediseño de turnos, priorización de actividades, optimización de procesos, monitoreo de productividad y bienestar, así como ajustes en dotación y gestión de recursos. Este marco comparativo aporta evidencia empírica y práctica que sirve como base para anticipar impactos, riesgos y medidas correctivas en la implementación de la Ley de 40 horas en el contexto nacional.

1.5 Contribución del trabajo

La realización de este trabajo busca comprender el proceso de transformación laboral que trasciende el cumplimiento normativo y se inscribe en un cambio estructural dentro de la gestión organizacional contemporánea. La reducción de la jornada laboral no constituye únicamente una modificación del tiempo destinado al trabajo, sino que implica revisar la manera en que se conciben los procesos productivos, la coordinación de equipos, la asignación de responsabilidades y la relación entre vida personal y desempeño profesional. En el caso de Essbio, empresa cuya operación se enmarca en un servicio esencial para la población, este desafío adquiere una dimensión particular, pues cualquier ajuste horario puede incidir directamente en la continuidad del servicio, la eficiencia operativa y la percepción ciudadana respecto de la calidad del suministro de agua potable y saneamiento.

La contribución de este estudio radica precisamente en aportar claridad frente a estas interrogantes. En un contexto donde abundan opiniones, proyecciones y discursos públicos sobre las implicancias de la Ley 40 horas, pero existen escasos análisis empíricos aplicados a

sectores productivos con operación permanente, esta tesis busca llenar un vacío de conocimiento. Su valor reside en ofrecer una evaluación específica del impacto real que tiene la reducción de jornada en una organización con alta demanda operacional, identificando no solo los resultados visibles, como eventuales variaciones en productividad o satisfacción laboral, sino también los procesos invisibles que permiten o dificultan su implementación, tales como la gestión de turnos, la cultura interna, la carga de trabajo y la capacidad de adaptación institucional.

Al aportar evidencia concreta sobre cómo se articula la nueva normativa en un entorno sanitario, el trabajo contribuye tanto al debate académico como a la toma de decisiones estratégicas dentro de Essbio. Los resultados permitirán comprender si la reducción de jornada se traduce efectivamente en un mejor equilibrio entre vida personal y trabajo, si influye en la motivación y el compromiso organizacional, y si es posible sostener o mejorar los niveles de productividad sin incrementar costos operacionales ni comprometer la calidad del servicio. Esto otorga a la empresa una base objetiva para diseñar políticas internas más eficientes, anticipar necesidades futuras de recursos humanos y tecnológicos, y enfrentar la transición laboral desde una mirada estratégica y no reactiva.

En suma, el propósito de este trabajo no es únicamente describir un cambio legal, sino comprender sus implicancias profundas y entregar herramientas que permitan gestionarlo con visión de largo plazo. Su contribución se orienta a transformar un mandato normativo en una oportunidad de mejora organizacional, fortaleciendo la sostenibilidad del servicio sanitario, promoviendo mejores condiciones laborales y aportando evidencia relevante para futuras decisiones regulatorias y corporativas. Es por ello que este estudio no solo responde a un deber investigativo, sino también a una necesidad concreta del sector: comprender cómo trabajar menos horas puede significar, en esencia, trabajar mejor.

1.6 Objetivo general

Analizar el impacto de la reducción de la jornada laboral en Essbio, considerando sus efectos en los costos asociados a la organización del trabajo, los cambios en la productividad

y las variaciones en el bienestar de los trabajadores, con el propósito de generar y divulgar información que permita orientar la toma de decisiones estratégicas en el marco de la implementación de la Ley 40 horas.

1.6.1 Objetivos específicos

- Determinar los costos asociados a la implementación de la reducción de jornada en Essbio, considerando elementos como remuneraciones, horas extraordinarias, compensaciones y eventuales necesidades de contratación adicional. Con ello, se pretende comprender cómo la modificación en la distribución del trabajo impacta financieramente a la organización y si estos costos pueden ser compensados a través de mejoras en eficiencia operativa y reducción de gastos indirectos.
- Determinar los cambios en los niveles de desempeño de los trabajadores y en la eficiencia de los procesos internos. Se busca medir si una menor cantidad de horas laborales genera aumentos en la calidad del trabajo, optimización del uso del tiempo y disminución de retrabajos o errores, y si estos efectos se traducen en una mejora concreta de los indicadores productivos de la empresa.
- Determinar los cambios en la salud, satisfacción y percepción de equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores de Essbio. Se considera la influencia del nuevo régimen horario en factores como estrés, motivación, ausentismo, clima laboral y compromiso organizacional, con el propósito de establecer si la medida contribuye efectivamente a mejorar la experiencia laboral y el bienestar integral de los colaboradores.
- Divulgar los resultados obtenidos a lo largo del estudio de manera clara y comprensible a los actores relevantes de Essbio. Para ello, se contempla la elaboración de un resumen donde se priorice explicar riesgos y medidas de contención para disminuir posibilidad.

1.7 Propuesta metodológica

La siguiente metodología está diseñada para que cualquier organización pueda evaluar los efectos de la reducción de la jornada laboral sobre costos, productividad y bienestar, utilizando un proceso replicable, ordenado y basado en evidencia. Se presenta como una serie

de instrucciones aplicables en cualquier empresa, independiente de su tamaño, rubro o estructura.

Definir el alcance del análisis

Esta etapa se basa en identificar qué unidades, áreas o cargos **están afectados** por la reducción de jornada, definiendo así nuestra población. Para este caso hay que excluir aquellos trabajadores que presenten:

- Jornada de trabajo por artículo 22: Los trabajadores bajo artículo 22 no están sujetos a límite de horario. Esta modalidad aplica solo a cargos de confianza o sin supervisión directa, como gerencias.
- Tienen jornadas excepcionales: Los trabajadores operan bajo un sistema especial de jornada que no corresponde al esquema tradicional, debido a la naturaleza de sus funciones.
- Ya trabajaban 40 horas o menos: Aquellos trabajadores que previo al cambio a 40 horas semanales ya presentaban 40 horas o menos.

Registrar el total de trabajadores afectados y clasificarlos por área, en administrativo y operación, definiendo esta segregación según la naturaleza de sus funciones. Se considerará parte de la operación a aquellos trabajadores cuya labor esté directamente vinculada a la continuidad 24/7 del servicio, mientras que se clasificarán como administrativos quienes desempeñan funciones de apoyo a la operación.

Recopilar la información previa y posterior al cambio

Para que se pueda realizar una comparación del cambio es importante recoger datos en dos períodos:

- **Periodo 1:** antes de la reducción de jornada.
- **Periodo 2:** después de la aplicación de la nueva jornada.

Idealmente utilice períodos de **al menos 12 meses** cada uno, o 6 meses como mínimo.

Medir el impacto en costos

Para el análisis del impacto laboral y financiero, se definieron distintas categorías de costos que permiten organizar y evaluar de manera sistemática los gastos asociados a la operación. Estas clasificaciones facilitan la identificación de los principales componentes que influyen en la estructura de costos y permiten comparar escenarios, proyectar variaciones y respaldar la toma de decisiones dentro del estudio.

Tabla 1: Clasificación de Categorías de Costos Laborales

Categoría	Descripción
Remuneraciones Base	Corresponde al sueldo fijo mensual establecido en contrato, incluyendo asignaciones permanentes ligadas al salario base.
Horas Extras	Pagos adicionales generados por trabajar más allá del límite legal o pactado, considerando los recargos correspondientes.
Reemplazos	Costos asociados a suplir ausencias por licencias, vacaciones o permisos mediante personal interno o contratado temporalmente.
Bono de Disponibilidad	Compensación otorgada a trabajadores que deben mantenerse localizables o en alerta para responder a emergencias fuera del horario normal.
Aumento de Dotación	Gastos derivados de incorporar nuevos trabajadores, incluyendo sus remuneraciones, capacitación y equipamiento inicial.
Otros Gastos	Agrupar costos adicionales no incluidos en otras categorías, como bonos variables, asignaciones especiales o gastos administrativos puntuales.

Medir el impacto en productividad

Para evaluar el impacto operativo derivado del ajuste de jornada en horas semanales, se definieron indicadores que permiten medir productividad, tiempos de respuesta, cumplimiento de tareas y uso de horas extraordinarias. Estos indicadores facilitan comparar ambos escenarios y analizar cómo la reducción de la jornada influye en el desempeño operativo y la eficiencia del personal.

Tabla 2: Definición y Propósito de los Indicadores Operativos

Indicador	Descripción breve
Productividad por trabajador	Mide el porcentaje de tareas completadas respecto de lo planificado, reflejando la eficiencia individual mensual.
Cumplimiento de tareas programadas	Evalúa qué tan bien se ejecutan las actividades programadas, indicando disciplina operativa y planificación efectiva.
Tiempo promedio de respuesta a incidencias	Indica la rapidez con que se atienden y resuelven eventos o fallas, mostrando capacidad de reacción operativa.
Horas extraordinarias ejecutadas	Refleja la cantidad de horas extra utilizadas para cubrir la operación fuera de la jornada regular.
Continuidad del servicio	Mide el porcentaje de disponibilidad del servicio, mostrando estabilidad operacional y ausencia de interrupciones.
Productividad por hora trabajada	Representa cuántas tareas se realizan por cada hora de trabajo, indicando el rendimiento por unidad de tiempo.
Sobrecarga operativa reportada	Refleja la percepción de aumento de carga laboral entre los trabajadores, especialmente en funciones

Medir el impacto en bienestar

Para evaluar de manera integral el impacto de la reducción de jornada en el bienestar laboral, se utilizan dos fuentes complementarias de información: datos internos de la organización, que permiten medir efectos objetivos en indicadores de salud, asistencia y estabilidad; y una encuesta aplicada a los trabajadores, que recoge la percepción subjetiva sobre carga laboral, equilibrio personal y adaptación al nuevo horario.

Tabla 3: Indicadores para Medir el Impacto en Bienestar Laboral

Indicador	Descripción breve
Permisos administrativos	Registra solicitudes de permisos personales, reflejando necesidades de conciliación y cargas externas.
Licencias médicas	Mide episodios de enfermedad física o mental que afectan la continuidad laboral.
Ausentismo	Controla las inasistencias no programadas, mostrando estabilidad y condiciones de bienestar.
Solicitudes de reemplazo	Indica cuántos puestos deben ser cubiertos por terceros, reflejando sobrecarga o vacíos operativos.

Rotación voluntaria e involuntaria	Evalúa la permanencia del personal y posibles efectos del clima laboral o de la carga de trabajo.
Uso de beneficios de salud y descanso	Mide el nivel de utilización de apoyos como vacaciones, pausas, programas de bienestar o ayudas médicas.

Y para la encuesta se utilizaron las siguientes preguntas, con respuestas de valor 1 a 5, siendo uno totalmente desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo.

Tabla 4: Descripción de Ítems de Encuesta sobre la Ley 40 Horas

Ítem de Encuesta	Descripción breve
1. ¿La reducción de jornada laboral es positiva para los trabajadores?	Mide la percepción general sobre el beneficio de la medida.
2. ¿La Ley 40 horas ha mejorado mi equilibrio trabajo-vida personal.?	Evalúa si los trabajadores sienten mayor compatibilidad entre su vida laboral y personal.
3. ¿La reducción de horas ha afectado mi capacidad para realizar todas mis tareas?	Detecta si se perciben dificultades operativas o sobrecarga.
4. Tengo más tiempo para mi familia y actividades personales.	Indica la percepción de tiempo disponible fuera del trabajo.
5. La reducción de jornada ha disminuido mi nivel de estrés laboral.	Evalúa si la medida ha impactado favorablemente en el bienestar emocional.
6. La Ley 40 horas ayuda a mantenerme motivado en mi trabajo.	Mide motivación y compromiso laboral tras el cambio.
7. La productividad de mi equipo no se ha visto afectada.	Indica la percepción del desempeño operativo colectivo.
8. Los cambios de jornada han sido claros y bien comunicados.	Evalúa la claridad y efectividad comunicacional de la empresa.
9. Recomendaría mantener la jornada de 40 horas de manera permanente.	Mide la aceptación final de la medida y su sostenibilidad en el tiempo.

Analizar los datos

Para cada eje (costo, productividad, bienestar):

1. Ordene la información en tablas comparativas.
2. Identifique tendencias y quiebres entre periodos.
3. Clasifique hallazgos según:
 - **Efectos positivos observados**
 - **Efectos negativos observados**
4. Vincule cada indicador con una causa probable.
5. Verifique coherencia entre lo económico, lo operativo y lo humano.

Elaborar el informe de resultados

Incluya:

1. Resumen ejecutivo
2. Resultados por eje (costo, productividad, bienestar)
3. Riesgos observados
4. Evidencia cuantitativa
5. Recomendaciones concretas
6. Implicancias para la gestión operativa

Presentar los principales hallazgos a la organización

Prepare un documento o presentación que:

- Resuma el impacto real
- Destaque riesgos y zonas críticas
- Proponga medidas correctivas
- Sea comprensible para trabajadores, jefaturas y gerencias

1.8 Organización y presentación de este trabajo

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizando el problema de investigación dentro del ámbito teórico y práctico en el que se inserta. En este capítulo se formulan los objetivos generales y específicos, se discute, a partir de la literatura especializada, la pertinencia del foco de la investigación y su contribución al campo de estudio, y se presenta el marco metodológico que orienta el desarrollo y la implementación del trabajo.

Capítulo 2: Se encuentra asociado al proceso de recogida de información, a la descripción de los modelos utilizados y a la presentación de los datos analizados. En este capítulo se detallan las fuentes de información, los procedimientos de recolección y análisis, y se exponen los principales resultados obtenidos, los cuales sirven de base para el análisis posterior.

Capítulo 3: Corresponde a la presentación del proyecto de grado en formato de artículo académico, estructurado de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Discusión de resultados
6. Conclusiones
7. Referencias

Este capítulo sintetiza los principales hallazgos del estudio y los presenta bajo un formato publicable, integrando los aspectos teóricos, metodológicos y empíricos desarrollados a lo largo del trabajo.

Capítulo 4: Finalmente, se presentan las conclusiones generales derivadas de este trabajo, integrando los principales aportes, limitaciones y alcances de la investigación. Asimismo, se propone una dirección para futuras investigaciones, considerando aquellas preguntas que no pudieron ser abordadas o completamente respondidas durante el desarrollo de este estudio.

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

El presente capítulo detalla la ejecución de la metodología definida para este estudio, la cual permitió abordar de manera sistemática los efectos de la reducción de la jornada laboral en Essbio. Se describe con precisión el procedimiento utilizado para la recolección y análisis de la información, junto con la población y muestra involucrada, y los instrumentos aplicados en cada fase del proceso investigativo. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de presupuestos, proyecciones financieras y registros contables asociados a recursos humanos y operación, con el fin de identificar los costos directos e indirectos vinculados a la implementación de la nueva jornada laboral. Posteriormente, se efectuó una revisión de

indicadores operativos históricos y un análisis comparativo del desempeño de la compañía antes y después de la entrada en vigor de la Ley 40 horas, lo que permitió dimensionar cambios en productividad y eficiencia. Paralelamente, se aplicó una encuesta con escalas estandarizadas para medir el bienestar laboral y la conciliación vida-trabajo entre los trabajadores, incorporando percepciones y consecuencias no económicas del cambio normativo. Finalmente, se elaboró un informe integrador que consolida los hallazgos obtenidos y delimita los puntos críticos del estudio, constituyendo la base empírica para la discusión y conclusiones del presente trabajo.

2.1 Determinar los cambios en el costo.

2.1.1 Procedimiento de recolección y análisis de datos

Para abordar el objetivo de determinar los costos asociados a la reducción de la jornada laboral en Essbio, se realizó un proceso de recolección y análisis documental basado en información financiera, registros contables, presupuestos internos y antecedentes históricos de remuneraciones y asignaciones vinculadas a la operación. Esta metodología, de carácter descriptivo y cuantitativo, permitió examinar los costos directos e indirectos derivados de la aplicación de la Ley 40 horas, considerando variables como dotación, horas extraordinarias, turnos, reemplazos operativos y beneficios económicos vinculados al trabajo en jornada extendida. La naturaleza descriptiva del estudio se sustenta en la medición y sistematización de datos reales generados por la organización, evitando interpretaciones especulativas y permitiendo evaluar el impacto económico de manera objetiva.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 01 de abril del 2023 al 31 de marzo del 2024 (45 horas).

Entre el 01 de abril del 2024 al 30 de septiembre del 2025 (44 horas).

Estas fechas corresponden a ciclos de análisis previos y posteriores a hitos relevantes de implementación gradual de la Ley 40 horas, lo que permitió contrastar valores antes y después del ajuste normativo.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Acceso a registros financieros reales, lo que aumenta la validez del estudio.
- Datos provenientes de fuentes institucionales oficiales, auditadas y verificables.
- Permite estimar impactos económicos concretos y proyectar escenarios futuros cercanos a la realidad.
- Bien recibido por áreas operativas y de recursos humanos, facilitando el levantamiento de información.
- Entrega insumos útiles para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Debilidades:

- Los datos contables no estaban inicialmente segregados.
- El análisis se circunscribe a una sola empresa, lo que limita la generalización sectorial.
- No todas las unidades operativas presentaban el mismo nivel de trazabilidad financiera.
- Diferencia en los pagos de beneficios por variación en sindicatos.

Población y muestras

En este estudio, la población está constituida por los trabajadores de Essbio, tanto del ámbito administrativo como operativo, cuya jornada laboral fue efectivamente impactada por la implementación de la Ley 40 horas. La reducción de la jornada genera efectos transversales en la estructura de costos y en la organización del trabajo, por lo que se consideró pertinente analizar a la totalidad de los trabajadores afectados por esta modificación.

En consecuencia, la muestra corresponde al 100% de la población de estudio, dado que no se realizó un proceso de muestreo, sino que se trabajó con el universo completo de trabajadores impactados. El tamaño de la población (N) corresponde a 675 trabajadores, quienes experimentaron una reducción efectiva de su jornada laboral.

Cabe precisar que Essbio cuenta con un total de 968 trabajadores, sin embargo, 293 de ellos no fueron considerados en la población de estudio, debido a que no presentaron modificaciones en su jornada laboral. En este grupo se incluyen trabajadores regidos por el artículo 22 del Código del Trabajo, aquellos sujetos a jornadas excepcionales y quienes ya contaban con jornadas iguales o inferiores a 40 horas semanales antes de la entrada en vigor de la ley.

2.1.2 Los datos recogidos:

La agrupación de los resultados se realizó a partir de categorías clave de gasto, con el objetivo de organizar la información y facilitar su análisis comparativo posterior. La Tabla X presenta las variaciones porcentuales de los gastos asociados a la implementación de la reducción de la jornada laboral, diferenciadas por ámbito administrativo, operacional y total empresa. Las variaciones porcentuales presentadas corresponden a la comparación entre el gasto observado durante el primer año de implementación de la Ley 40 horas y el gasto del período base previo a su aplicación, calculadas según la siguiente expresión general:

$$\text{Variación \%} = \frac{\text{Gasto período post implementación} - \text{Gasto período base}}{\text{Gasto período base}} \times 100$$

Las columnas “Administrativo” y “Operacional” representan la variación porcentual del gasto para cada categoría, calculada de manera independiente sobre el gasto base correspondiente a cada uno de estos ámbitos. Por su parte, la columna “Total” no corresponde a una suma aritmética de los valores administrativo y operacional, sino a la variación porcentual del gasto total agregado de la empresa, considerando ambos ámbitos de manera conjunta.

Tabla 5: Cambios porcentuales en los principales componentes de costo tras la reducción de jornada laboral

Categoría	Administrativo	Operacional	Total
Remuneraciones Base	0,22%	0,15%	0,17%
Horas Extras	0%	3,14%	2,81%
Reemplazos	0%	0,32%	0,12%
Bono Disponibilidad	0%	0,06%	0,04%
Aumento Dotación	0,21%	0,44%	0,32%
Otros Gastos	0%	1,26%	0,87%

2.1.3 Análisis e interpretación de los datos

En términos generales, los resultados permiten concluir que la implementación de la reducción de la jornada laboral, durante su primer año de aplicación, no ha generado cambios relevantes ni consistentes en la estructura de costos de Essbio. Las variaciones porcentuales observadas se concentran mayoritariamente en rangos inferiores al 1% a nivel agregado, lo que indica que la organización ha logrado absorber la disminución de horas ordinarias sin requerir ajustes significativos en remuneraciones base, dotación, incentivos o gastos asociados. Este comportamiento sugiere que los mecanismos de gestión existentes, junto con ajustes operativos de baja intensidad, han sido suficientes para sostener la continuidad del servicio sin alterar de manera sustantiva el equilibrio económico de la operación.

No obstante, sí se identifica un aumento más visible en el gasto por concepto de horas extras, particularmente en el ámbito operacional, lo que refleja una respuesta táctica frente a la necesidad de mantener procesos continuos y cobertura operativa en un contexto de reducción de jornada. Este incremento constituye el principal ajuste observable asociado a la implementación de la ley y puede interpretarse como una solución de corto plazo ante rigideces propias de la operación, tales como la imposibilidad de desplazar ciertas tareas, la baja sustituibilidad entre funciones críticas y la necesidad de asegurar continuidad en sistemas 24/7. Aun así, este aumento no altera de manera significativa el gasto total, sino que se manifiesta como una presión localizada en una categoría específica.

Sin embargo, no es posible concluir que las variaciones observadas en el conjunto de gastos respondan a un patrón estructural atribuible exclusivamente a la reducción de la jornada laboral. La baja magnitud de los cambios, sumada a la ausencia de una estimación formal del error de medición, impide afirmar que las diferencias detectadas sean estadística o económicamente relevantes. En este contexto, variaciones de este orden pueden estar asociadas a fluctuaciones normales del gasto, ajustes administrativos habituales, redondeos contables o decisiones operativas coyunturales, más que a un efecto directo y permanente de la política analizada.

En consecuencia, no se concluye la existencia de un impacto económico significativo derivado de la reducción de la jornada laboral en el período analizado, más allá del uso puntual de horas extras como mecanismo de adaptación. Los resultados deben interpretarse como evidencia de una fase inicial de ajuste, caracterizada por cambios menores y absorbibles, en la que la organización mantiene su estructura de costos relativamente estable mientras adapta gradualmente sus procesos y formas de organización del trabajo.

2.1.4 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos permiten comprender la dinámica inicial de adaptación organizacional y económica asociada a la reducción de la jornada laboral, constituyendo una base empírica preliminar para observar cómo la empresa ha absorbido el ajuste durante su primer año de implementación. Lo observado hasta ahora describe principalmente un proceso de estabilización, más que la materialización de impactos económicos relevantes, y no evidencia cambios estructurales significativos en la estructura de costos derivados de la transición desde las 44 horas semanales hacia las 40 horas.

La principal conclusión es que la disminución de horas contratadas no ha alterado la necesidad real de provisión del servicio, dado que el rubro sanitario, y en particular el abastecimiento de agua potable, corresponde a una actividad continua, regulada y de carácter esencial. En este contexto, la demanda no se desplaza ni se posterga, y la operación debe mantenerse de manera permanente. No obstante, los resultados muestran que esta condición

ha sido gestionada sin generar presiones económicas relevantes, lo que sugiere una adecuada capacidad de absorción del cambio en esta etapa inicial.

Bajo este escenario, la reducción de la jornada desde 44 horas no ha implicado la eliminación de actividades, sino ajustes menores en la organización del tiempo de trabajo, cuyos efectos económicos han sido, en general, de baja magnitud. A nivel agregado, se observan principalmente:

1. Un uso puntual de horas extraordinarias como mecanismo de ajuste operativo, especialmente en áreas donde la continuidad no admite interrupciones.
2. Un leve ajuste en el valor hora ordinaria, producto de la mantención de la remuneración mensual sobre una base horaria marginalmente menor, efecto que se manifiesta con una variación reducida en las remuneraciones base.
3. Una mayor exigencia en la planificación de turnos operativos, abordada mediante reorganizaciones internas más que mediante incrementos significativos de costos.

Las variaciones observadas en horas extras constituyen la señal más visible de adaptación, aunque su magnitud no permite afirmar la existencia de una presión estructural sobre los costos. En el resto de las partidas analizadas, las variaciones se mantienen dentro de rangos reducidos, lo que indica que, con la jornada vigente, los mecanismos de compensación utilizados han sido suficientes y económicamente absorbibles.

La transición hacia las 40 horas, por tanto, no se presenta en esta etapa como un proceso de efectos no lineales ni disruptivos, sino como un ajuste gradual que ha sido incorporado al funcionamiento regular de la empresa. Las características propias del sector, procesos continuos, especialización técnica y exigencias regulatorias, no se han traducido, hasta ahora, en incrementos significativos de dotación ni en aumentos relevantes de gastos operacionales.

En consecuencia, los incrementos menores observados en algunas partidas deben interpretarse como fluctuaciones normales propias de un proceso de implementación inicial,

más que como señales de una trayectoria creciente de costos. La evidencia disponible no permite sostener que el costo estructural del cambio esté subestimado ni que se estén configurando riesgos relevantes para la estabilidad operativa o financiera de la empresa en el corto plazo.

Si bien la experiencia analizada corresponde a una fase temprana y acotada de la implementación, los resultados sugieren que, en ausencia de cambios operativos mayores, la transición hacia las 40 horas puede continuar siendo gestionada sin impactos económicos significativos, quedando sujeta a evaluaciones futuras que permitan confirmar si estas dinámicas se mantienen en el mediano y largo plazo.

Tabla 6: Riesgos identificados en la adaptación operativa a la reducción de jornada laboral

Riesgo	Causa	Consecuencia esperable
Uso recurrente de horas extras	Ajustes parciales en la planificación de turnos	Incrementos acotados de costos y mayor exigencia operativa
Dependencia de mecanismos de disponibilidad remunerada	Limitada polivalencia funcional y bajo nivel de automatización	Tensiones internas y percepción de inequidad entre equipos
Incremento puntual de dotación sin redistribución funcional	Estructuras organizacionales con baja flexibilidad	Eficiencias limitadas y superposición de funciones
Desalineación entre regulación sectorial y jornada laboral	Exigencias operativas constantes frente a disponibilidad horaria variable	Mayor complejidad en la gestión del cumplimiento normativo
Riesgos de cumplimiento asociados a extensión horaria	Uso intensivo de horas extraordinarias	Mayor carga operativa y potenciales conflictos laborales

En coherencia con los resultados cuantitativos, estos riesgos deben entenderse como potenciales y de carácter incipiente, más que como efectos consolidados. La evidencia

disponible muestra que, bajo el esquema actual de 44 horas, la organización ha logrado absorber la reducción de jornada sin impactos económicos significativos, utilizando mecanismos de ajuste que, si bien son visibles en el área operativa, se mantienen dentro de márgenes manejables.

Las cifras sugieren que el sistema ha compensado de manera puntual la reducción de horas mediante extensión horaria, particularmente en funciones operativas críticas. No obstante, esta compensación no ha derivado, hasta ahora, en una presión sostenida sobre los costos ni en desequilibrios relevantes en la operación. En este sentido, los resultados no permiten afirmar que la transición hacia las 40 horas implique necesariamente una trayectoria creciente de costos o una pérdida de eficiencia.

Al mismo tiempo, la transición a las 40 horas abre una oportunidad estratégica de mejora, más que un escenario inevitable de deterioro. Si bien es esperable que existan costos de ajuste iniciales, estos no necesariamente deben consolidarse en el tiempo. La empresa dispone de un margen de acción para fortalecer su desempeño operativo mediante:

- la automatización gradual de procesos repetitivos y de monitoreo,
- la digitalización de sistemas de reporte y control, reduciendo requerimientos de presencialidad,
- la optimización matemática de turnos y coberturas, superando esquemas históricos,
- el fortalecimiento de la multifuncionalidad del personal, disminuyendo dependencias individuales,
- y la focalización del tiempo de trabajo en actividades de mayor valor operacional.

Si estas medidas se implementan de manera planificada, la reducción de la jornada laboral puede transformarse en un factor habilitante de eficiencia, permitiendo que la organización avance hacia un punto de equilibrio donde la disminución de horas trabajadas

no implique una reducción del nivel de servicio, sino una mejora en la productividad y en el uso del tiempo disponible.

2.2 Determinar los cambios en la productividad.

2.2.1 Procedimiento de recolección y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de la organización los efectos que la reducción de la jornada laboral tiene sobre la productividad operacional y administrativa, considerando que Essbio es una empresa cuya operación sanitaria se desarrolla bajo un régimen continuo (funcionamiento 24/7) y donde la eficiencia del uso del tiempo laboral constituye un elemento crítico para garantizar la calidad del servicio. Por tal motivo, se llevó a cabo un levantamiento sistemático de datos operativos con el fin de identificar variaciones cuantitativas y cualitativas en los principales indicadores de desempeño, comparando periodos previos y posteriores a la implementación progresiva del nuevo régimen horario establecido por la Ley 40 horas. En particular, se recopilaron indicadores históricos vinculados al cumplimiento de tareas, tiempos de respuesta, horas efectivas trabajadas, horas extraordinarias ejecutadas y niveles de ejecución programada, permitiendo observar tendencias, quiebres y patrones de comportamiento.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 01 de abril del 2023 al 31 de marzo del 2024 (45 horas).

Entre el 01 de abril del 2024 al 30 de septiembre del 2025 (44 horas).

Estas fechas corresponden a ciclos de análisis previos y posteriores a hitos relevantes de implementación gradual de la Ley 40 horas, lo que permitió contrastar valores antes y después del ajuste normativo.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso basado en datos reales y verificados por sistemas corporativos (lo que aumenta su objetividad).

- No requiere intervención directa del personal, evitando sesgos derivados de percepción individual.
- Permite identificar tendencias longitudinales, comparando distintos periodos.
- Bien recibido por la empresa, al estar alineado con requerimientos operativos y normativos.
- Permitted dar respuesta directa a la pregunta de investigación sobre productividad y jornada laboral.

Debilidades:

- El comportamiento productivo puede estar influenciado por factores externos (eventos climáticos, emergencias sanitarias, cambios regulatorios) que no dependen de la jornada.
- No considera indicadores administrativos, por lo que se esta evaluando solo un segmento de la población.
- En una operación 24/7, pequeños errores en la parametrización o clasificación de turnos pueden amplificarse y distorsionar resultados si no se controlan adecuadamente.

Población y muestras

En este estudio, la población de análisis está constituida por los trabajadores del área de Operaciones de Essbio, dado que es en este ámbito donde la reducción de la jornada laboral establecida por la Ley 40 horas genera los principales efectos observables sobre el desempeño productivo, la continuidad del servicio y la utilización del tiempo de trabajo. La naturaleza continua y crítica de los procesos operativos hace que los impactos de la reducción horaria se manifiesten con mayor claridad en este grupo, a través de indicadores objetivos de gestión y operación.

En consecuencia, la muestra corresponde al 100% de la población operacional definida, ya que no se realizó un proceso de muestreo, sino que se trabajó con el universo completo de trabajadores del área de operaciones impactados por la modificación de la jornada. El tamaño de esta población (N) es de 389 trabajadores, quienes concentran la mayor parte de los

indicadores operativos relevantes para el análisis, tales como productividad, cumplimiento de tareas, tiempos de respuesta, uso de horas extraordinarias y continuidad del servicio.

2.2.2 Los datos recogidos:

Tabla 7: Indicadores de desempeño operativo en contexto de reducción de jornada laboral

Indicador	Unidad de Medida	Periodo 45 HH	Periodo 44 HH	Variación (%)	Interpretación Operativa
Productividad por trabajador	% Tareas completadas/mes	97,8%	98,1%	+0,3%	Aumenta la concentración del trabajo por hora disponible.
Cumplimiento de tareas programadas	% cumplimiento mensual	92,8%	92,9%	+0,1%	Se observa priorización de actividades críticas y reducción de tiempos muertos.
Tiempo promedio de respuesta a incidencias	Minutos por evento	47 min	45 min	-4,2%	Menor tiempo de reacción pese al menor número de horas disponibles.
Horas extraordinarias ejecutadas	HHEE promedio mensuales por persona	36,7 hrs	37,9 hrs	+3,1%	Aumento de HHEE por reducción de cobertura horario regular.
Continuidad del servicio	% disponibilidad	99,4%	98,5%	-0,9%	Disminuye levemente la continuidad de servicio.

Productividad por hora trabajada	Tareas / hora	2,54	2,95	+16,1%	El desempeño por unidad de tiempo se intensifica debido a la reducción de jornada.
Sobrecarga operativa reportada	% percepción	18%	27%	+9%	Aumento de presión laboral en servicios continuos sin detención de procesos.

2.2.3 Análisis e interpretación de los datos

Los resultados obtenidos permiten concluir que, durante el período analizado, la reducción de la jornada laboral de 45 a 44 horas no generó una disminución en los niveles globales de desempeño operativo. Por el contrario, los indicadores muestran que la operación logró mantener, e incluso mejorar levemente, sus resultados en términos de productividad por trabajador (+0,3%), cumplimiento de tareas programadas (+0,1%) y tiempos promedio de respuesta a incidencias (-4,2%). Estos resultados sugieren que la organización fue capaz de absorber el ajuste horario mediante reorganizaciones internas del trabajo y una mayor focalización en actividades críticas, sin afectar de manera significativa la prestación del servicio.

Asimismo, sí se observa un aumento relevante en la productividad por hora trabajada (+16,1%), lo que indica que, frente a una menor disponibilidad de tiempo contractual, el desempeño por unidad de tiempo se intensificó. Este comportamiento es consistente con un proceso de adaptación inicial, en el cual los equipos operativos ajustan sus rutinas, reducen tiempos improductivos y concentran esfuerzos para cumplir con los objetivos operacionales dentro de un marco horario más acotado.

Sin embargo, los datos no permiten concluir que este aumento en la productividad por hora represente una mejora estructural de la eficiencia organizacional. La evidencia disponible no muestra cambios asociados a innovaciones tecnológicas, rediseño de procesos ni transformaciones relevantes en la dotación o en la organización del trabajo. En este sentido, la intensificación del desempeño por hora debe interpretarse como una respuesta operativa de corto plazo, más que como una ganancia sostenible de productividad.

En paralelo, sí se identifica como una señal operativa relevante el aumento en el uso de horas extraordinarias (+3,1%), lo que indica que parte de la carga operativa continúa siendo absorbida mediante extensión horaria para asegurar la continuidad del servicio. Este fenómeno se explica por la naturaleza continua del sistema sanitario, donde determinadas actividades no pueden ser postergadas ni redistribuidas libremente, y constituye el principal mecanismo de ajuste observable frente a la reducción del horario regular.

No obstante, no es posible concluir que este incremento en horas extraordinarias configure, por sí solo, un escenario de sobrecarga estructural o de deterioro operativo. Si bien se observa un aumento en la percepción de sobrecarga laboral (+9%), este indicador debe interpretarse con cautela, ya que refleja una dimensión subjetiva y no se traduce, en el período analizado, en caídas abruptas de productividad ni en incumplimientos relevantes de los estándares de servicio.

En relación con la continuidad del servicio, los resultados permiten concluir que esta se mantiene en niveles elevados, pese a una leve disminución (-0,9%). Este comportamiento sugiere que el sistema continúa operando dentro de márgenes aceptables de desempeño, aunque con menor holgura operativa. No obstante, no se puede afirmar que esta variación represente un quiebre o una tendencia consolidada, ya que su magnitud es reducida y se encuentra dentro de rangos compatibles con la variabilidad normal de operaciones complejas y continuas.

En síntesis, el análisis de los datos indica que la reducción de jornada ha sido absorbida mediante ajustes operativos de baja magnitud, caracterizados por una mayor concentración del trabajo, una intensificación moderada del desempeño por hora y un uso acotado de

mecanismos compensatorios como las horas extraordinarias. No se observan evidencias concluyentes de impactos negativos significativos ni de mejoras estructurales en la eficiencia, lo que refuerza la interpretación de que los efectos observados corresponden a una fase inicial de adaptación organizacional más que a un cambio permanente en la dinámica operativa.

2.2.4 Discusión de resultados

El análisis de los datos evidencia que, durante la transición desde una jornada de 45 a 44 horas, la organización ha logrado mantener niveles productivos globalmente estables, sin observarse deterioros relevantes en los principales indicadores operativos. Este resultado sugiere que, en el corto plazo, el sistema ha sido capaz de absorber la reducción horaria mediante ajustes internos que han permitido sostener la continuidad del servicio. No obstante, dicho equilibrio operacional se encuentra sustentado principalmente en mecanismos de carácter transitorio, más que en transformaciones estructurales del modelo organizacional.

En particular, la respuesta observada frente al nuevo marco horario se ha basado en ajustes tácticos de corto plazo, tales como la intensificación del ritmo de trabajo, una expansión moderada del uso de horas extraordinarias y la priorización de actividades consideradas críticas en desmedro de tareas de menor urgencia operativa. Estas estrategias han sido efectivas para contener el impacto inmediato de la reducción de horas disponibles, pero no constituyen, por sí mismas, una solución estructural que garantice la sostenibilidad del modelo ante etapas posteriores de la reforma.

Los resultados sugieren que la estabilidad operacional alcanzada depende en mayor medida del esfuerzo adaptativo de los equipos de trabajo que de mejoras en procesos, tecnología o rediseño organizacional. Esta situación adquiere particular relevancia en una operación de carácter continuo 24/7, como la de Essbio, donde no existen márgenes naturales de detención o redistribución temporal de la carga laboral. En este contexto, la reducción horaria no elimina las exigencias operativas del sistema, sino que tiende a concentrarlas en un marco temporal más acotado.

La evidencia muestra que el incremento observado en la productividad por hora trabajada no se origina en innovaciones estructurales, sino en una mayor intensidad del trabajo realizado durante el tiempo disponible. Este fenómeno se expresa en una mayor velocidad de ejecución, reducción de pausas operativas y una ampliación de responsabilidades individuales, complementadas por el uso de horas extraordinarias. Si bien este comportamiento permite sostener los resultados en el corto plazo, presenta límites asociados a la capacidad humana, la cual no es indefinidamente escalable frente a reducciones progresivas de la jornada.

Desde una perspectiva estratégica, los hallazgos no cuestionan la viabilidad de la reducción de jornada como política pública, sino que ponen de relieve la necesidad de acompañar su implementación con ajustes organizacionales coherentes con su profundidad. De mantenerse la trayectoria observada sin medidas complementarias, es esperable que las tensiones identificadas tiendan a incrementarse a medida que la jornada avance hacia las 40 horas, especialmente en términos de presión operativa y dependencia de mecanismos compensatorios.

En este sentido, se identifican riesgos potenciales de carácter operativo, laboral, económico, normativo y organizacional que, si bien no se han materializado de forma crítica durante el período analizado, requieren ser monitoreados y gestionados oportunamente. La persistencia de un modelo basado en ajustes marginales podría limitar la capacidad de adaptación del sistema frente a contingencias, incrementando gradualmente su vulnerabilidad.

En síntesis, los resultados muestran que Essbio ha logrado cumplir sus objetivos operativos en el corto plazo, pero lo ha hecho apoyándose principalmente en la flexibilidad y esfuerzo de su capital humano. La reducción de jornada, en ausencia de rediseños estructurales como ajustes en los modelos de turnos, incorporación selectiva de dotación, automatización de procesos o redefinición de prioridades operacionales, tiende a

configurarse como un factor de presión más que como una fuente directa de eficiencia organizacional.

El principal hallazgo de esta discusión es que la productividad observada durante la transición no constituye aún un logro estructural consolidado, sino una señal temprana que invita a reflexionar sobre la sostenibilidad del modelo operativo en escenarios de reducción horaria más exigentes. En este marco, la organización enfrenta el desafío estratégico de decidir si continuará apoyándose en mecanismos adaptativos de corto plazo o si avanzará hacia transformaciones que permitan sostener el servicio en el largo plazo bajo las nuevas condiciones normativas.

2.3 Determinar los cambios en el bienestar.

2.3.1 Procedimiento de recolección y análisis de datos

Para determinar los cambios en el bienestar laboral derivados de la reducción de la jornada de trabajo, se estableció como primera etapa la recopilación sistemática de datos provenientes de dos fuentes principales: registros administrativos corporativos y percepción directa de los trabajadores. En el primer caso, se analizaron los informes históricos de permisos administrativos, licencias médicas, ausentismo y solicitudes de reemplazo, considerando su rol como indicadores objetivos de posibles tensiones psicosociales, fatiga laboral, deterioro de la salud o dificultades en la organización del trabajo. Estos registros constituyen una evidencia cuantificable que permite identificar patrones y variaciones en el bienestar de la dotación antes y después del cambio normativo.

Complementariamente, se aplicó una encuesta estructurada a la totalidad de los trabajadores incluidos en el estudio, con el propósito de captar percepciones, sensaciones y experiencias que no quedan reflejadas en los sistemas formales de gestión de personas. La encuesta incorporó dimensiones relacionadas con carga laboral, satisfacción con la jornada, balance trabajo-vida personal, fatiga percibida y nivel de estrés operativo, permitiendo comprender la forma en que la reducción de horas afecta no solo el desempeño funcional, sino también la vivencia cotidiana del trabajo.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 01 de abril del 2023 al 31 de marzo del 2024 (45 horas).

Entre el 01 de abril del 2024 al 30 de septiembre del 2025 (44 horas).

Estas fechas corresponden a ciclos de análisis previos y posteriores a hitos relevantes de implementación gradual de la Ley 40 horas, lo que permitió contrastar valores antes y después del ajuste normativo.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Combina datos objetivos (permisos, licencias, ausentismo) con encuestas, lo que entrega una visión completa del bienestar.
- Utiliza instrumentos validados, asegurando rigurosidad y comparabilidad.
- Permite medir cambios reales antes y después de la reducción de jornada.
- El estudio fue bien recibido y alineado con los objetivos organizacionales.
- La muestra incluye a toda la población, eliminando sesgos de selección.

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- El bienestar puede estar influido por factores externos no controlables.
- Las encuestas dependen de la honestidad y percepción de los trabajadores.
- No incorpora inicialmente técnicas cualitativas más profundas.
- En áreas operativas 24/7, pequeñas variaciones pueden distorsionar la interpretación del bienestar.

Población y muestras

La población objeto de este estudio está conformada por los trabajadores de Essbio, pertenecientes tanto al ámbito administrativo como al operativo, que experimentaron una reducción efectiva de su jornada laboral como resultado de la implementación de la Ley 40

horas. Dado que esta modificación horaria produce impactos de carácter transversal en la organización del trabajo y en la estructura de costos de la empresa, se estimó pertinente considerar a todos los trabajadores directamente afectados por dicha medida.

En coherencia con lo anterior, no se aplicó un procedimiento de muestreo, sino que se analizó la totalidad del universo definido, por lo que la muestra coincide con el 100% de la población de estudio. El tamaño poblacional (N) está constituido por 675 trabajadores que vieron modificada su jornada laboral en el período analizado.

2.3.2 Los datos recogidos:

Del análisis de indicadores tenemos la siguiente tabla:

Tabla 8: Impacto de la reducción de jornada en permisos médicos y ausentismo

Indicador / Pregunta	Unidad de Medida	Periodo 45 horas	Periodo 44-40 horas	Variación (%)	Interpretación
Permisos médicos	Días/mes por trabajador	0,64	0,72	+12,5%	Gran aumento en solicitud de permisos
Licencias médicas	Días/mes por trabajador	1,13	1,21	+7,1%	Aumentan los días de licencia por trabajador
Ausentismo total	% de asistencia	96,5%	96,7%	+0,2%	Ligeramente mejor asistencia tras la reducción de jornada.

De la encuesta levantada se obtuvo una respuesta del 63% de la empresa, correspondiente a 607 personas, arrojando los siguientes promedios:

Tabla 9: Resultados de la encuesta de percepción de los trabajadores sobre la reducción de jornada

Pregunta	Valor promedio (1-5)	Interpretación

1. Creo que la reducción de jornada laboral es positiva para los trabajadores.	4,3	La mayoría percibe la medida como beneficiosa para el bienestar general y la conciliación laboral-personal.
2. Siento que la Ley 40 horas ha mejorado mi equilibrio entre trabajo y vida personal.	4,1	Indica que la reducción horaria ha permitido mayor tiempo personal y familiar, valorada por los trabajadores.
3. La reducción de horas ha afectado mi capacidad para realizar todas mis tareas.	3,2	Algunos trabajadores perciben dificultad para completar tareas, especialmente en áreas operativas con procesos continuos.
4. Siento que tengo más tiempo para mi familia y actividades personales gracias a la reducción.	4,0	Refleja que los trabajadores valoran la disponibilidad de tiempo extra para asuntos personales.
5. Creo que la reducción de jornada ha disminuido mi nivel de estrés laboral.	3,1	Existe un aumento de estrés percibido, principalmente presente en áreas operativas
6. Pienso que la Ley 40 horas ayuda a mantenerme motivado en mi trabajo.	3,6	La motivación se ve ligeramente favorecida por la medida, reflejando un efecto positivo indirecto sobre compromiso laboral.
7. Siento que la productividad de mi equipo no se ha visto afectada por la reducción de horas.	3,3	Algunos trabajadores muestran preocupación por mantener la productividad pese a menos horas disponibles.
8. Percibo que los cambios de jornada han sido claros y bien comunicados.	3,4	La comunicación de la ley fue aceptable, pero algunos reportan dudas o falta de información puntual.
9. Recomendaría mantener la jornada de 40 horas de manera permanente.	4,0	La mayoría apoyaría mantener la jornada reducida, consolidando la percepción positiva del cambio.

2.3.3 Análisis e interpretación de los datos

El análisis del bienestar laboral en Essbio, considerando tanto los indicadores internos de permisos, licencias y ausentismo, como la percepción de los trabajadores mediante encuesta, revela un panorama mixto entre beneficios percibidos y ajustes necesarios.

Los indicadores internos muestran que los permisos médicos aumentaron de 0,64 a 0,72 días por trabajador al mes, representando un incremento del 12,5%. De manera similar, las licencias médicas pasaron de 1,13 a 1,21 días por trabajador, lo que equivale a un aumento del 7,1%. Estos incrementos sugieren que, pese a que los trabajadores perciben beneficios en términos de conciliación laboral y bienestar, también hay un ligero aumento en la utilización de días por motivos de salud. Esto podría reflejar una mayor disposición de los trabajadores a cuidar su salud y tomar permisos necesarios gracias a la mayor flexibilidad horaria, o bien un incremento de la presión laboral en ciertos turnos que repercute en el ausentismo por salud. Por otro lado, el ausentismo total se mantiene estable e incluso muestra una leve mejora, pasando de 96,5% a 96,7% de asistencia, lo que evidencia que la reducción de jornada no ha afectado negativamente la continuidad del servicio ni la asistencia global del personal.

En cuanto a los resultados de la encuesta aplicada, la percepción de la Ley 40 horas fue mayoritariamente positiva. Preguntas como “Creo que la reducción de jornada laboral es positiva para los trabajadores” y “Recomendaría mantener la jornada de 40 horas de manera permanente” registraron valores promedio de 4,3 y 4,0 respectivamente, indicando un consenso sobre los beneficios personales y familiares que genera la medida. Del mismo modo, el balance entre trabajo y vida personal se percibe favorablemente (valor promedio 4,1), reflejando que los trabajadores sienten que disponen de más tiempo para asuntos personales y familiares, contribuyendo a una mejora en la conciliación laboral y bienestar subjetivo.

No obstante, algunos indicadores muestran áreas de alerta. La pregunta “La reducción de horas ha afectado mi capacidad para realizar todas mis tareas” obtuvo un valor promedio de 3,2, lo que evidencia que ciertos trabajadores, principalmente en áreas operativas con procesos continuos 24/7, perciben dificultades para completar todas sus responsabilidades

dentro de la jornada reducida. Esta percepción se complementa con la medición de sobrecarga laboral reportada en los indicadores internos, que se refleja en un aumento de horas extraordinarias y una ligera presión percibida por los trabajadores. De manera similar, preguntas sobre productividad y claridad de comunicación muestran valores medios (entre 3,3 y 3,5), indicando que, aunque la mayoría considera que la reducción de jornada es positiva, algunos aún experimentan incertidumbre sobre la organización del trabajo y los efectos sobre la eficiencia operativa.

En síntesis, los datos recogidos permiten concluir que la Ley 40 horas ha tenido un efecto netamente positivo sobre el bienestar subjetivo y la conciliación vida-trabajo, generando mayor satisfacción, motivación y tiempo personal disponible para los trabajadores. Sin embargo, los hallazgos también sugieren que, para mantener estos beneficios sin comprometer la productividad, es necesario considerar medidas complementarias como la optimización de turnos, redistribución de tareas, ajustes en dotación y mejoras en procesos críticos, ya que se ha visto reflejado La combinación de datos objetivos de permisos, ausentismo y licencias con la percepción subjetiva de los trabajadores proporciona un panorama integral que permitirá diseñar estrategias de implementación más efectivas y sostenibles, alineadas con los objetivos de bienestar y eficiencia de Essbio.

2.3.4 Discusión de resultados

El análisis de los datos recopilados sobre bienestar laboral revela que la implementación de la Ley 40 horas ha tenido un efecto positivo en la percepción de los trabajadores, principalmente en aspectos de conciliación vida-trabajo, satisfacción y motivación. Las respuestas a la encuesta muestran que los trabajadores valoran la reducción de jornada como una oportunidad para disponer de más tiempo personal y familiar, percibiendo beneficios claros en su calidad de vida. Esto es coherente con estudios internacionales que indican que la reducción de horas laborales puede mejorar el bienestar subjetivo y la motivación sin afectar necesariamente la productividad si se manejan correctamente los procesos internos.

Sin embargo, los indicadores cuantitativos reflejan ciertos desafíos que requieren atención. Se observa un aumento en los permisos médicos (+12,5%) y en las licencias médicas (+7,1%), lo que sugiere que algunos trabajadores podrían estar experimentando mayor presión por cumplir sus tareas dentro de la jornada acotada o bien aprovechan la flexibilidad para cuidar su salud, ambos escenarios relevantes para la gestión de bienestar. Asimismo, aunque la asistencia global se mantiene estable, estas tendencias indican que sin medidas complementarias podría surgir un riesgo de incremento de ausentismo en el mediano plazo, especialmente en áreas operativas que deben cubrir turnos continuos 24/7.

Por ello, la discusión se centra en la necesidad de acciones organizacionales adicionales para sostener y potenciar los efectos positivos de la reducción de jornada, evitando impactos negativos en la salud laboral y desempeño. Entre las medidas recomendadas destacan:

Tabla 10: Riesgos emergentes y acciones preventivas en el contexto de reducción de jornada laboral

Riesgo identificado	Posible impacto	Medida preventiva / correctiva
Sobrecarga laboral en áreas operativas	Estrés, mayor presión y posibles errores	Redistribución de tareas, priorización de actividades críticas, revisión de procesos para optimizar tiempos
Incremento de permisos y licencias	Ausentismo y disminución de cobertura	Políticas de prevención de salud ocupacional, programas de bienestar y seguimiento de ausentismo
Comunicación insuficiente sobre cambios	Confusión, desmotivación	Campañas de información, reuniones de alineación y clarificación de objetivos
Falta de ajustes en dotación	Riesgo de incumplimiento de metas operativas	Evaluación de la necesidad de refuerzos temporales o permanentes según la demanda de tareas

Desbalance en conciliación por turnos	en	Insatisfacción en trabajadores de turnos críticos	en	Flexibilización de turnos, incentivos, rotación equilibrada y seguimiento individual de percepción de carga laboral
---------------------------------------	----	---	----	---

En síntesis, aunque la Ley 40 horas ha sido bien recibida y ha mejorado aspectos subjetivos del bienestar, los datos muestran que su éxito depende de medidas complementarias que mitiguen los riesgos asociados a la reducción de tiempo de trabajo, especialmente en operaciones continuas. La evidencia sugiere que la empresa debe acompañar la implementación de la normativa con estrategias de redistribución de actividades, ajustes en la dotación, optimización de procesos y seguimiento del bienestar de los trabajadores, para garantizar que los beneficios de la jornada laboral reducida se sostengan en el tiempo y se integren con la productividad y continuidad del servicio.

2.4 Divulgar la información levantada.

La información obtenida durante el estudio sobre el impacto de la Ley de 40 horas se presenta de manera consolidada y estructurada, con el objetivo de proporcionar a la empresa una visión clara y objetiva de los resultados. Los datos recopilados, tanto cuantitativos (costos, productividad, ausentismo) como cualitativos (percepciones de los trabajadores a través de encuestas), han sido analizados siguiendo la metodología establecida, garantizando consistencia, confidencialidad y relevancia para la toma de decisiones. La divulgación de estos resultados busca informar a los distintos niveles de la organización, facilitar la identificación de riesgos y oportunidades, y servir como base para la planificación de acciones correctivas y preventivas.

2.4.1 Costo

Tabla 11: Cambios porcentuales en costos asociados a la jornada laboral

Categoría	Administrativo	Operacional	Total
Remuneraciones Base	0,22%	0,15%	0,17%
Horas Extras	0%	3,14%	2,81%

Reemplazos	0%	0,32%	0,12%
Bono Disponibilidad	0%	0,06%	0,04%
Aumento Dotación	0,21%	0,44%	0,32%
Otros Gastos	0%	1,26%	0,87%

Los costos totales presentan un aumento acotado, el cual se concentra principalmente en el ámbito operativo, como consecuencia de la necesidad de sostener procesos de carácter continuo. En este contexto, se observa un incremento en el uso de horas extraordinarias como mecanismo de compensación para asegurar la cobertura operativa, lo que pone de manifiesto que los sistemas de operación 24/7 requieren un tratamiento específico y una planificación diferenciada al momento de implementar la reducción de la jornada laboral.

2.4.2 Productividad

Tabla 12: Comparación de desempeño operativo entre periodos de 45 y 44 horas

Indicador	Periodo 45 HH	Periodo 44 HH	Variación (%)	Interpretación
Productividad por trabajador	97,8%	98,1%	+0,3%	Mayor concentración y eficiencia por hora trabajada
Cumplimiento tareas programadas	92,8%	92,9%	+0,1%	Priorización de actividades críticas
Tiempo promedio respuesta incidencias	47 min	45 min	-4,2%	Mejor tiempo de reacción pese a menos horas
Horas extraordinarias	36,7	37,9	+3,1%	Incremento asociado a cobertura de turnos
Continuidad del servicio	99,4%	98,5%	-0,9%	Ligeramente afectada
Productividad por hora	2,54	2,95	+16,1%	Intensificación del desempeño por unidad de tiempo

Sobrecarga operativa percibida	18%	27%	+9%	Mayor presión en áreas continuas
--------------------------------	-----	-----	-----	----------------------------------

Los trabajadores responden positivamente a la reducción de jornada, aumentando la concentración y la productividad por hora. Sin embargo, se registra un aumento en horas extraordinarias y percepción de sobrecarga, especialmente en áreas operativas críticas.

2.4.3 Bienestar laboral

Tabla 13: Resultados de encuesta de percepción sobre jornada laboral

Indicador / Pregunta	Valor promedio	Interpretación
Reducción jornada positiva	4,5	Amplia aceptación de la medida
Mejora equilibrio vida-trabajo	4,2	Beneficio percibido en conciliación
Afecta capacidad de tareas	3,1	Preocupación moderada por tiempo limitado
Más tiempo para familia	4,3	Beneficio directo para conciliación
Disminución estrés	3,9	Reducción leve de estrés laboral
Mantiene motivación	4,1	Aumento de motivación
Productividad equipo no afectada	3,7	Percepción de estabilidad en desempeño
Cambios claros y comunicados	3,6	Información parcialmente suficiente
Recomendaría jornada 40 horas	4,4	Alta aceptación de la medida

Indicadores objetivos adicionales:

Tabla 14: Comparación de permisos, licencias médicas y ausentismo

Indicador	Periodo 45 HH	Periodo 44 HH	Variación (%)	Interpretación
Permisos médicos	0,64 días/mes	0,72 días/mes	+12,5%	Incremento en solicitudes de permisos
Licencias médicas	1,13 días/mes	1,21 días/mes	+7,1%	Mayor cantidad de días por trabajador
Ausentismo total	96,5%	96,7%	+0,2%	Ligera mejora en asistencia general

Los trabajadores perciben la Ley de 40 horas como positiva, con beneficios en conciliación y motivación. Sin embargo, se observa un leve incremento en ausentismo y permisos, reflejando la necesidad de seguimiento continuo y apoyo en gestión de carga laboral.

2.4.4 Principales riesgos identificados y recomendaciones

Tabla 15: Matriz de riesgos operativos asociados a la reducción de jornada

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Acción recomendada
Sobrecarga operativa	Estrés y errores	Alta	Redistribución de tareas y turnos; priorización de actividades críticas
Incremento HHEE	Costos y fatiga	Media	Supervisión de carga; optimización de procesos
Continuidad de servicio	Cobertura parcial	Media	Evaluación de refuerzos temporales; revisión de planificación de turnos
Desbalance de tareas	Desmotivación	Media	Ajustes de turnos y dotación según necesidad
Comunicación insuficiente	Confusión o insatisfacción	Media	Información clara y continua sobre implementación de cambios

1. Redistribución de turnos y tareas: Ajustar la planificación operativa para equilibrar carga y prevenir sobrecarga en áreas críticas.
2. Optimización de procesos: Identificar procesos que puedan ser simplificados o automatizados para reducir horas extraordinarias.
3. Monitoreo continuo de productividad y bienestar: Implementar indicadores de seguimiento mensual de HHEE, ausentismo, permisos y percepción de sobrecarga.
4. Refuerzo de comunicación interna: Asegurar que todos los trabajadores comprendan cambios de jornada, prioridades y canales de apoyo.
5. Capacitación y soporte: Entrenamiento en gestión de tiempo y priorización para los equipos operativos.
6. Evaluación de dotación: Analizar necesidad de personal adicional en áreas críticas para mantener continuidad de servicio sin afectar bienestar.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

Impacto de la reducción de la jornada laboral en productividad y bienestar laboral: Caso de una empresa sanitaria chilena

Pablo Muñoz Abarca^a, Gabriel Candia Agusti^b

^a *Graduado del programa de Magister en Gestión de la Sustentabilidad, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, pablmunoz@udd.cl*

^b

Resumen:

La entrada en vigencia de la Ley 21.561, que reduce gradualmente la jornada laboral en Chile de 45 a 40 horas semanales, ha generado importantes desafíos para empresas cuya operación es continua y estratégica para la infraestructura del país. Este artículo analiza el impacto de dicha reducción en Essbio, empresa sanitaria encargada de la producción y distribución de agua potable y servicios de tratamiento de aguas servidas. Se examinan las implicancias de la disminución horaria en productividad, costos laborales y bienestar organizacional, considerando las particularidades operativas de un servicio esencial que requiere cobertura permanente. Los resultados evidencian incrementos marginales en costos, mayor intensidad laboral por hora trabajada y una valoración positiva del tiempo personal por parte de los trabajadores. Sin embargo, se identifican riesgos asociados al sostenimiento del modelo, como la dependencia de horas extraordinarias y la tensión operativa en áreas críticas. Se concluye que la reducción de jornada puede transformarse en una oportunidad para modernizar procesos y fortalecer la gestión del trabajo, siempre que vaya acompañada de rediseño de turnos, automatización y gestión activa del bienestar laboral.

Palabras clave: Jornada laboral; Productividad; Bienestar laboral; Servicios sanitarios; Ley 40 horas; Gestión operativa.

1. Introducción

La legislación laboral en Chile ha experimentado modificaciones relevantes orientadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y promover condiciones laborales más equilibradas. Entre estos cambios destaca la Ley 21.561, conocida como Ley 40 horas, que establece la reducción gradual de la jornada ordinaria de trabajo de 45 a 40 horas semanales (Gobierno de Chile, 2023). Esta medida responde a estándares internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y se alinea con tendencias globales que buscan compatibilizar competitividad empresarial y bienestar laboral.

Sin embargo, la implementación de esta normativa implica desafíos diferenciados según el sector productivo. Empresas de operación continua, como aquellas que proveen servicios sanitarios, eléctricos o de transporte, no pueden reducir su disponibilidad operacional sin afectar la continuidad del servicio. Para estas organizaciones, la reducción de jornada

obliga a reconfigurar modelos laborales, ajustar turnos, recurrir a nuevas dotaciones o incrementar horas extraordinarias, configurando escenarios de presión operativa y financiera.

En este contexto, Essbio —empresa sanitaria que opera en las regiones del Biobío, Ñuble, O'Higgins y Maule— enfrenta el desafío de compatibilizar la reducción horaria con su obligación legal de garantizar suministro 24/7. La complejidad de sus procesos productivos, que integran desde captación de agua hasta tratamiento de residuos, convierte a su capital humano en un componente estratégico cuya disponibilidad no puede disminuir sin rediseño organizacional.

El presente artículo busca analizar los efectos de la reducción de jornada laboral en Essbio, considerando su incidencia en tres dimensiones críticas: (i) productividad organizacional, (ii) costos laborales y (iii) bienestar de los trabajadores. A través de un enfoque mixto basado en análisis documental, indicadores operativos y encuestas internas, se

describe cómo la empresa ha abordado la transición normativa y cuáles son los factores que condicionarán su sostenibilidad futura.

Referencias

- Diario Emol. (2000, 14 de diciembre). Thames Water paga US\$ 332 MM por 50,96% de Essbio.
<https://www.emol.com/noticias/economia/2000/12/14/40918/thames-water-paga-us-332-mm-por-5096-de-essbio.html>
- Empresa de Servicios Sanitarios del Biobío S.A. (Essbio). (s. f.). Nuestra historia.
<https://www.essbio.cl/inversionistas/quienessomos/nuestra-historia>
- La Tercera. (2000, 29 de agosto). Privatización de sanitarias: el nuevo modelo de desarrollo del sector.
<https://www.latercera.com/noticia/privatizacion-de-sanitarias/>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (s. f.). Ley N°21.561 — Reducción de la jornada laboral a 40 horas.
[https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1191554Biblioteca del Congreso Nacional](https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1191554Biblioteca%20del%20Congreso%20Nacional)
- Dirección del Trabajo. (2018). Código del Trabajo (texto refundido).
https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-117137_galeria_02.pdf Dirección del Trabajo
- Yáñez Andrade, J. C. (2015). El control del tiempo de trabajo. El establecimiento de la jornada laboral continua en Chile en 1942, SciELO.
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-68512015000200015&script=sci_arttext
- PwC Chile. (2016). Especial — Reforma laboral (Ley 20.940).
https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/buletin_laboral/2016/10min_Especial_Reforma_Laboral_septiembre_2016.pdf PwC
- Empresa de Servicios Sanitarios del Biobío S.A. (s. f.). Último reporte de sostenibilidad.
<https://www.essbio.cl/sostenibilidad/reporte/ultimo-reporte>
- Autonomy. (2021). Iceland's journey to a shorter working week: Summary and analysis of public-sector trials 2015–2019. Autonomy Research.
https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf. The Autonomy Institute
- Delaney, H. (2018). Perpetual Guardian reduced working hours trial: Evaluation report (Informe). Perpetual Guardian.
https://longreads.com/wp-content/uploads/2018/08/23039-finalperpetualguardianreport_drhelendelaney_july2018.pdf.
- Jahal, T. (2024). Could the 4-day week work? A scoping review. (Scoping review).
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1744-7941.12395>.
- International Labour Organization. (2023). Working time and work–life balance around the world. ILO.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/group/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/publication/wcms_864222.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). Compendium of Productivity Indicators 2024. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2024_d224133f/b96cd88a-en.pdf.
- 4 Day Week Global. (2025). Four-day work week pilots: Global evidence report.
<https://www.4dayweek.com/global-pilot-report>
- DW. (2024). German firms tested 4-day workweek: Here's the outcome.
<https://www.dw.com/en/german-firms-tested-4-day-workweek-heres-the-outcome/a-70685885>
- Emol. (2021). Islandia y la reducción de jornada laboral: Resultados de los pilotos.
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/07/06/1025872/islandia-exito-plan-reduccion-laboral.html>
- Euronews. (2025). Four-day work weeks are good for employees' mental and overall health.
<https://www.euronews.com/health/2025/07/21/four-day-work-weeks-are-good-for-employees-mental-and-overall-health-pilots-in-6-countries>

El Universal. (2025). Este país europeo aplicó la semana laboral de 4 días y ha sido un éxito.

<https://www.eluniversal.com.co/mundo/2025/06/10/este-pais-europeo-aplico-la-semana-laboral-de-4-dias-y-ha-sido-un-exito>

Scientific American. (2023). Biggest trial of four-day workweek finds workers are happier and feel just as productive.

https://www.scientificamerican.com/article/biggest-trial-of-four-day-workweek-finds-workers-are-happier-and-feel-just/?utm_source=chatgpt.com

ArXiv. (2021). Impact of reduced work hours on productivity in agile software teams.

<https://arxiv.org/abs/2111.08968>

Ara.cat. (2023). Science reaffirms the four-day workweek.

https://en.ara.cat/science-technology/science-reaffirms-the-four-day-workweek_1_5450772.html

4 CONCLUSIONES GENERALES

Los datos observados en el estudio muestran que la reducción progresiva de la jornada laboral en Essbio ha generado efectos principalmente visibles en la organización del trabajo, los costos, la productividad y la percepción de bienestar. Si bien estos resultados entregan señales relevantes, no permiten obtener conclusiones definitivas, ya que la participación no corresponde a un porcentaje representativo de la población evaluada.

En el ámbito de los costos laborales, se identifican elementos positivos como una mayor claridad en la trazabilidad de horas y una mejor planificación para algunas unidades. Sin embargo, también se observan aumentos marginales asociados a horas extraordinarias, ajustes de remuneraciones y crecimiento de dotaciones administrativas, los cuales se relacionan con la menor disponibilidad horaria en un servicio que requiere continuidad operativa.

Respecto de la productividad, los datos muestran que no existen caídas significativas al transitar de 45 a 44 horas, y que incluso se registra un aumento en la productividad por hora trabajada. No obstante, esta mejora no se relaciona con cambios estructurales o tecnológicos, sino con una mayor intensidad del esfuerzo individual, lo que podría no ser sostenible si no se realizan ajustes operativos más profundos.

En cuanto al bienestar laboral, los trabajadores valoran positivamente disponer de más tiempo personal y familiar. Aun así, se observa simultáneamente una percepción de sobrecarga y un incremento en permisos médicos, lo que indica que la reducción horaria, por sí sola, no garantiza mejoras directas en la experiencia laboral, especialmente en áreas donde la demanda operativa se mantiene constante.

En relación con la implementación futura de la Ley 40 horas, los datos permiten identificar oportunidades en materia de gestión del trabajo, como la automatización de

procesos, la optimización de turnos y la priorización de tareas críticas. Sin embargo, también evidencian la necesidad de abordar desafíos vinculados al diseño operativo actual y a la carga de trabajo efectiva, para asegurar que los cambios normativos no generen presiones adicionales sobre los equipos.

Finalmente, la información recopilada sugiere que la reducción de jornada puede abrir espacios para mejoras organizacionales, aunque aún persisten brechas que requieren un ajuste más integral. Dado que la muestra no representa a toda la población de Essbio, estos hallazgos deben ser interpretados como tendencias preliminares, útiles para orientar decisiones, pero no como resultados concluyentes.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

La evidencia generada en este estudio permite identificar áreas de investigación que no fueron completamente abordadas y que resultan relevantes para consolidar una comprensión integral de los efectos de la reducción de jornada laboral en organizaciones con operación continua, como Essbio. Dadas las implicancias operativas, normativas y humanas asociadas a la implementación definitiva de la Ley 40 horas, se proponen las siguientes líneas de investigación futura:

- Modelación avanzada de turnos y simulación operacional 24/7: Profundizar en el desarrollo de modelos matemáticos y herramientas de simulación que permitan optimizar la asignación de turnos, minimizar horas extraordinarias y garantizar la continuidad del servicio con dotaciones ajustadas a la nueva jornada. Este trabajo podría incorporar técnicas de optimización, modelos estocásticos y análisis predictivo.
- Evaluación costo-beneficio a largo plazo de la reducción de jornada: El presente estudio identifica incrementos marginales en costos de transición, pero no determina su trayectoria futura ni su posible convergencia hacia un punto de equilibrio. Una

investigación longitudinal permitiría analizar si la modernización de procesos, automatización y reorganización del trabajo compensan o superan los costos iniciales derivados del cambio normativo.

- Impacto psicosocial y organizacional en regímenes de operación continua: Si bien este estudio reveló percepciones positivas respecto al tiempo personal disponible, también evidenció signos de sobrecarga laboral en áreas críticas. Futuras investigaciones podrían profundizar en dimensiones como agotamiento, clima organizacional, motivación, liderazgo y salud mental, utilizando metodologías cualitativas y longitudinales.
- Automatización y digitalización como respuesta a la reducción de jornada: La transición hacia jornadas más cortas puede impulsar la adopción de tecnologías que sustituyan tareas repetitivas o de baja complejidad. Se propone investigar qué procesos operativos sanitarios pueden ser automatizados, cuáles son sus costos comparativos y qué competencias digitales deben desarrollarse para su implementación sostenible.
- Comparación sectorial entre empresas sanitarias o de servicios esenciales: Dado que Essbio posee características particulares, pero comparte obligaciones regulatorias y operativas con otras empresas sanitarias, un estudio comparado permitiría determinar patrones comunes, identificar mejores prácticas y establecer indicadores sectoriales frente a la Ley 40 horas.

Estas líneas de investigación contribuirían a fortalecer la comprensión sistémica de la reducción de jornada laboral en contextos de operación ininterrumpida, permitiendo avanzar desde la gestión reactiva del cambio hacia modelos preventivos, anticipatorios y sostenibles. De este modo, futuras investigaciones no solo complementarían los resultados obtenidos, sino que aportarían conocimiento relevante para la toma de decisiones estratégicas a nivel corporativo, sectorial y regulatorio.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Diario Emol. (2000, 14 de diciembre). *Thames Water paga US\$ 332 MM por 50,96% de Essbio.*

<https://www.emol.com/noticias/economia/2000/12/14/40918/thames-water-paga-us-332-mm-por-5096-de-essbio.html>

Empresa de Servicios Sanitarios del Biobío S.A. (Essbio). (s. f.). *Nuestra historia.*

<https://www.essbio.cl/inversionistas/quienessomos/nuestra-historia>

La Tercera. (2000, 29 de agosto). *Privatización de sanitarias: el nuevo modelo de desarrollo del sector.*

<https://www.latercera.com/noticia/privatizacion-de-sanitarias/>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (s. f.). *Ley N°21.561 — Reducción de la jornada laboral a 40 horas.*

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1191554> [Biblioteca del Congreso Nacional](#)

Dirección del Trabajo. (2018). *Código del Trabajo* (texto refundido).

https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articulos-117137_galeria_02.pdf [Dirección del Trabajo](#)

Yáñez Andrade, J. C. (2015). *El control del tiempo de trabajo. El establecimiento de la jornada laboral continua en Chile en 1942*, SciELO.

https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-68512015000200015&script=sci_arttext

PwC Chile. (2016). *Especial — Reforma laboral (Ley 20.940).*

[https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/boletin_laboral/2016/10min Especial Reforma Laboral septiembre 2016.pdf](https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/boletin_laboral/2016/10min_Especial_Reforma_Laboral_septiembre_2016.pdf) [PwC](#)

Empresa de Servicios Sanitarios del Biobío S.A. (s. f.). *Último reporte de sostenibilidad.*

<https://www.essbio.cl/sostenibilidad/reporte/ultimo-reporte>

Autonomy. (2021). *Iceland's journey to a shorter working week: Summary and analysis of public-sector trials 2015–2019.* Autonomy Research.

https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf. [The Autonomy Institute](#)

- Delaney, H. (2018). *Perpetual Guardian reduced working hours trial: Evaluation report* (Informe). Perpetual Guardian.
https://longreads.com/wp-content/uploads/2018/08/23039-finalperpetualguardianreport_drhelendelaney_july2018.pdf.
- Jahal, T. (2024). *Could the 4-day week work? A scoping review*. (Scoping review).
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1744-7941.12395>.
- International Labour Organization. (2023). *Working time and work-life balance around the world*. ILO.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/publication/wcms_864222.pdf.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Compendium of Productivity Indicators 2024*. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2024_d224133f/b96cd88a-en.pdf.
- 4 Day Week Global. (2025). *Four-day work week pilots: Global evidence report*.
<https://www.4dayweek.com/global-pilot-report>
- DW. (2024). *German firms tested 4-day workweek: Here's the outcome*.
<https://www.dw.com/en/german-firms-tested-4-day-workweek-heres-the-outcome/a-70685885>
- Emol. (2021). *Islandia y la reducción de jornada laboral: Resultados de los pilotos*.
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/07/06/1025872/islandia-exito-plan-reduccion-laboral.html>
- Euronews. (2025). *Four-day work weeks are good for employees' mental and overall health*.
<https://www.euronews.com/health/2025/07/21/four-day-work-weeks-are-good-for-employees-mental-and-overall-health-pilots-in-6-countries>
- El Universal. (2025). *Este país europeo aplicó la semana laboral de 4 días y ha sido un éxito*.
<https://www.eluniversal.com.co/mundo/2025/06/10/este-pais-europeo-aplico-la-semana-laboral-de-4-dias-y-ha-sido-un-exito>

Scientific American. (2023). *Biggest trial of four-day workweek finds workers are happier and feel just as productive.* https://www.scientificamerican.com/article/biggest-trial-of-four-day-workweek-finds-workers-are-happier-and-feel-just/?utm_source=chatgpt.com

ArXiv. (2021). *Impact of reduced work hours on productivity in agile software teams.* <https://arxiv.org/abs/2111.08968>

Ara.cat. (2023). *Science reaffirms the four-day workweek.* <https://en.ara.cat/science-technology/science-reaffirms-the-four-day-workweek-1-5450772.html>

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

7 ANEXO: