

# La Jornada Laboral de 4 Días

## *Caso de Estudio: Software DELSOL*

Sara Melgar

saramelgarsm@uoc.edu

Junio 2020

Directora: María Dolores Aledo Ruiz

**Trabajo Final de Máster**

---

**Curso 2019/2020, 2º semestre**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
Justificación .....	3
Objetivo y alcance .....	3
Objetivos específicos .....	4
Objetivos generales .....	4
1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SALUD LABORAL.....	4
1.1. Salud .....	5
1.2. Salud laboral.....	5
1.2.1. ¿De qué se preocupa la salud laboral?.....	5
1.2.2. Razones para la prevención de la salud laboral .....	7
1.2.3. Promoción de la salud en el trabajo .....	7
1.2.4. Importancia del trabajo para las personas .....	8
1.2.5. Relación del trabajo con la salud .....	9
1.2.6. Clasificación de los riesgos del trabajo .....	10
1.2.7. Algunos efectos derivados de la incorrecta organización del trabajo .....	11
1.2.8. Calidad de Vida Laboral (CVL).....	12
2. LA JORNADA LABORAL DE 4 DÍAS .....	13
2.1. De la jornada laboral actual a la jornada laboral de 4 días .....	13
2.2. La jornada laboral de 4 días en el siglo XX.....	14
2.2.1 Algunas pruebas de la jornada laboral de 4 días en el siglo XX.....	15
2.3. Algunas pruebas de la jornada laboral de 4 días en la actualidad .....	16
2.3.1 Perpetual Guardian .....	18
2.3.2 Microsoft Japón .....	19
2.3.3 Basecamp.....	20
2.3.4 Utha .....	20
2.3.5 Henley Business School.....	21
2.4. La importancia del tiempo para innovar y mejorar la situación organizacional.....	22
2.4.1. Innovación e intraemprendimiento .....	22

2.4.2.	Perfil del empleado intraemprendedor .....	23
2.4.3.	El tiempo como factor del éxito .....	24
2.5.	Aspectos positivos y negativos de la jornada laboral de 4 días.....	25
3.	LA JORNADA LABORAL DE 4 DÍAS EN ESPAÑA.....	26
3.1.	El mercado de trabajo en España .....	27
3.2.	Rasgos generales de la legislación laboral española .....	28
3.3.	Desigualdad de género del mercado laboral español.....	29
3.4.	Situación de la jornada laboral de 4 días en España.....	30
3.4.1.	¿Es posible exportar la jornada laboral de 4 días a España?.....	31
3.4.2.	Algunos beneficios concretos de la jornada laboral de 4 días en España.....	32
3.5.	Ejemplos de la jornada laboral de 4 días en España.....	33
3.5.1.	Software DELSOL .....	33
3.5.2.	Zataca Systems .....	36
3.5.3.	Grupo Deluxe .....	38
4.	METODOLOGÍA.....	39
4.1.	Objetivo de la investigación .....	39
4.2.	Diseño del cuestionario .....	39
4.3.	Recogida de datos y análisis realizados .....	41
4.4.	Descripción de la muestra .....	41
4.5.	Análisis de los resultados .....	42
	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	49
	BIBLIOGRAFÍA.....	52
	ANEXO I .....	60
	ANEXO II .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. La importancia del trabajo para las personas según varios autores .....	8
Tabla 2. Clasificación de riesgos laborales .....	10
Tabla 3. Empresas ejemplo de la jornada laboral de 4 días en la actualidad .....	17
Tabla 4. Aspectos positivos y negativos de la jornada laboral de 4 días.....	25
Tabla 5. Flaquezas estructurales más relevantes del mercado de trabajo español.....	27
Tabla 6. Matices de las relaciones laborales tratados por las reformas .....	29
Tabla 7. Desigualdades de género femeninas en el marco laboral español .....	30
Tabla 8. Dimensiones e ítems.....	40
Tabla 9. Descripción de la muestra.....	42
Tabla 10. Dimensiones, ítems, media y desviación típica .....	43

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tasa de temporalidad por género en: CC.AA., España y U.E. (porcentaje).....	28
Gráfico 2. Análisis descriptivo de la dimensión "satisfacción laboral" .....	45
Gráfico 3. Análisis descriptivo de la dimensión "conciliación laboral" .....	46
Gráfico 4. Análisis descriptivo de la dimensión "salud laboral" .....	46
Gráfico 5. Análisis descriptivo de la dimensión "carga de trabajo" .....	47
Gráfico 6. Media de la dificultad para conciliar los días laborables (A.6) (por género) .....	48
Gráfico 7. Media de las respuestas con mayor, medio y menor acuerdo.....	48
Gráfico 8. Organigrama de Software DELSOL .....	62

## RESUMEN

El presente trabajo muestra una nueva y poco explorada jornada: la semana laboral de 4 días. Tras los precedentes extrafronterizos de grandes empresas como Microsoft Japón o Perpetual Guardian, esta investigación indaga acerca de la posible instauración de la jornada laboral de 4 días en España y los beneficios que esta puede aportar. Para ello, se conceptualizará el término “salud laboral” y se llevará a cabo un estudio sobre la jornada de 4 días en el siglo pasado, el extranjero y España. Del mismo modo, se estudiarán los limitados ejemplos existentes en el país, para detenernos, con mayor profundidad, en el caso de estudio que ocupa esta investigación: la primera empresa española en implantar la jornada laboral de 4 días. A través de dicha indagación, cuya metodología se basa en una encuesta realizada a 126 trabajadores de la mencionada empresa, se buscará contrastar la literatura sobre la jornada que nos ocupa, con la realidad de una organización que trabaja durante 4 días a la semana. Por medio de la comparación, se llega a la conclusión de que gracias a esta jornada se ve aumentada la productividad, satisfacción laboral, salud de los trabajadores, equilibrio entre vida laboral y personal, así como una serie de características de interés no solo para los trabajadores, sino para las empresas también e, incluso, el medio ambiente.

### Palabras clave:

Semana laboral de 4 días. Productividad. Salud laboral. Balance vida profesional-personal. Satisfacción laboral.

## ABSTRACT

The present work shows a new and barely explored workweek: the four-day workweek. After the extraterritorial preceding cases at some business such as Japan Microsoft or Perpetual Guardian, this research enquires into the potential application in Spain and their many benefits of the four-day workweek. In order to achieve those objectives, this document relies on the concept of occupational health and a study case of the four-day workweek in the past century, as well as abroad and also in Spain. Furthermore, this document will study the restricted examples existing in Spain, to give more importance to the case of study that concerns this research: the first Spanish company in implementing the four-day workweek. The present study, whose methodology is based on a survey answered by 126 workers of the aforementioned company, will be comparing the theory regarding the four-day workweek and the actual current reality of a company that works under the schedule of a four-day workweek based model. By means of that comparison, this research will conclude that the workweek increases factors such as productivity, work satisfaction, worker's health, work-family balance and a list of features of interest not only for the employers, but also for the employees and even for the environment.

### Keywords:

Four-Day Workweek. Productivity. Occupational health. Work-family balance. Work satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Poniendo la vista atrás, concretamente en 1930, el popular economista Keynes vaticinó la vuelta a la semana laboral de 15 horas en los próximos 100 años. Ni siquiera en ese momento había tenido lugar la lucha por la semana laboral de 40 horas; que ocurrió 10 años después de la predicción de John Maynard Keynes, y bajo la cual continúan trabajando millones de personas en la actualidad.

Contrariamente al pronóstico del economista, aún a 10 años de llegar a la fecha límite del vaticinio, las relaciones laborales y el mercado laboral, como se verá a lo largo de esta investigación, no parecen encaminarse hacia tal reducción de jornada en España y otros lugares del mundo.

Detectada la invariabilidad de la semana laboral de 40 horas, especialmente en España, sumado a la cada vez más ardua tarea de conciliación y el efecto negativo del trabajo en la salud, se investiga sobre una nueva realidad para el territorio hispano, pero con cierto recorrido en otros países: la semana laboral de 4 días.

Con esta idea surge la investigación que en este documento se presenta. La misma, tratará en profundidad, en una parte del marco teórico, la conceptualización de la salud laboral, para con ello comprender qué es la salud y qué es la salud laboral. Así pues, se tratarán temas como: cuáles son las preocupaciones de la salud laboral; razones para la prevención y promoción de la salud; importancia del trabajo para las personas; relación del trabajo con la salud; clasificación de los riesgos del trabajo; algunos efectos derivados de la incorrecta organización del trabajo; y, finalmente, la calidad de vida laboral.

Con ello se persigue crear parte de la base teórica de la investigación que nos ocupa, ya que el conocimiento profundo de la salud laboral permite comprender, con mayor facilidad, cuáles son las necesidades actuales en el campo laboral. De este modo, la investigación puede ser beneficiosa para, ulteriormente, comprobar si la jornada laboral que nos ocupará en este documento beneficia de alguna manera a la salud de los trabajadores.

En lo que se refiere a marco teórico, también se expondrá un compendio de la jornada laboral de 4 días, que comprenderá temas como: la evolución de las jornadas a la semana laboral que nos ocupa, la incidencia de esta última en el siglo XX, ejemplos extrafronterizos y la situación de la jornada laboral de 4 días en España.

En línea con esta última idea, se tratarán temas nacionales como: el mercado de trabajo, los rasgos generales de la legislación laboral, la desigualdad de género del mercado laboral, situación de la jornada laboral de 4 días en España y ejemplos de la misma que emergen en la actualidad.

Motivado por ello, el apartado práctico de esta investigación se centra en el estudio de caso de la primera empresa española que ha puesto en marcha la jornada que nos ocupa en este documento. A través de la participación de 126 trabajadores de dicha organización, se busca

contrastar la literatura analizada en los apartados teóricos de este documento con las respuestas proporcionadas por empleados que trabajan bajo la jornada laboral de 4 días.

### **Justificación**

El interés de esta investigación reside en comprobar si la jornada propuesta es beneficiosa en materia de salud laboral, así como en otros aspectos que se apuntarán a lo largo de este documento, tales como el incremento de la productividad y satisfacción laboral o el alcance del equilibrio entre vida laboral y personal.

En caso afirmativo, estaríamos ante una propuesta laboral innovadora en nuestro país que, a pesar de reducir las horas de trabajo diarias, incrementaría la productividad de los trabajadores; algo que no solo resultaría atractivo para el área de recursos humanos, sino para las empresas también.

Asimismo, por medio de los ejemplos que se expondrán en el marco teórico, referentes a empresas extranjeras y nacionales que ya se han sumergido en esta jornada, podremos vislumbrar los beneficios reales que estas han obtenido. Tales ventajas, como se expondrá más adelante, no solo residirían en la importancia de la mejora de la salud laboral o el incremento de la productividad, sino también en el ahorro energético y de materiales, así como la reducción de la contaminación o el incremento de la contratación.

Esta investigación, realizada desde el prisma de la gestión y dirección de recursos humanos puede surtir cierto interés al campo, dado que es esta área mencionada la encargada de gestionar la semana laboral propuesta. Esta será estudiada como clave de mejora de la satisfacción laboral de los empleados y del *engagement*, pues puede ser una herramienta potente para mejorar la capacidad de las empresas a la hora de atraer y retener talento, gracias a la mejora del *employer branding*.

### **Objetivo y alcance**

Dada la limitada literatura encontrada hasta la fecha en España sobre la jornada laboral de 4 días, así como las escasas empresas que han puesto en marcha esta metodología de trabajo, se considera que el alcance de la investigación presentada en este documento puede ser de interés nacional.

En caso de encontrar beneficios visibles en la metodología de trabajo propuesta, esta investigación de trabajo fin de master podría revelar una perspectiva positiva para la mejora de la salud en el trabajo, la satisfacción laboral y la productividad; siendo estas características de suma importancia en el entorno laboral (ya no solo para los empleados, sino también para los empleadores).

En el entorno de los recursos humanos es conocida la necesidad y beneficio de contar no solo con un equipo humano con talento, sino también comprometido y satisfecho con su labor. Por

ello, esta investigación, de resultar positiva, podría enmarcar algunas conclusiones interesantes para el sector de los recursos humanos y, por qué no, para las empresas.

#### *Objetivos específicos*

- Conocer los aportes de la semana laboral de 4 días en materia de recursos humanos.
- Contrastar la literatura sobre la temática con la realidad de una organización que aplica la semana laboral de 4 días.
- Estimar las posibilidades de aplicación de la jornada en el entorno español.

#### *Objetivos generales*

Mediante la presente investigación se pretende indagar acerca de los posibles beneficios de la semana laboral de 4 días en diferentes materias relacionadas con la gestión y dirección de recursos humanos. Como ya se ha indicado con anterioridad: siempre prestando especial interés a los posibles beneficios para la salud laboral de los trabajadores.

Del mismo modo, se sondeará la posibilidad de aplicación de la jornada en España, mediante el análisis de la legislación laboral, el estudio del mercado de trabajo del país y otros detalles que lleven a esta investigación a comprender las posibilidades o imposibilidades de aplicación de la jornada en el país.

Para ello, además de analizar en profundidad los temas mencionados en el anterior párrafo, se expondrá la conceptualización de la salud laboral, para comprender este término en profundidad y poder conocer el impacto de la jornada propuesta en la salud de los trabajadores. Ulteriormente, se busca comparar la literatura utilizada en el documento con los resultados obtenidos en las encuestas de valoración, para corroborar que la primera se haga realidad en la práctica.

## **1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SALUD LABORAL**

Con el fin de comprender los beneficios a la salud que implica la jornada propuesta por este trabajo, se requiere previamente plantear la conceptualización de la salud laboral per se.

Por este motivo, a continuación, se determinará la idea de salud, para ulteriormente comprender con mayor claridad el concepto “salud laboral”. En este apartado se expondrán temas vinculados con la salud en el trabajo tales como la prevención y promoción de la salud laboral, la importancia que el trabajo tiene para las personas, una posible clasificación de los riesgos del trabajo y algunos efectos derivados de la incorrecta organización del trabajo, para concluir con la exposición del término “Calidad de Vida Laboral”.



## 1.1. Salud

Hablar de salud laboral requiere de un paso previo: acotar el concepto referente a “salud”, para con ello progresar posteriormente al concepto “salud laboral” y comprenderlo plenamente.

El máximo exponente en determinar el concepto que nos ocupa es la Organización Mundial de la Salud (OMS), puesto que definió el término ya en el año 1946, decretándolo como: *“el estado de completo bienestar físico, mental y social, no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”*.

Por otra parte, se propone una definición complementaria a la formulada por la OMS, expresando que la salud se podría definir también como nivel de eficacia funcional y/o metabólica del organismo, tanto en su funcionalidad celular como social (Boada-Grau & Ficapal-Cusí, 2012).

La consideración social proporcionada a la salud es de bien de primordial importancia, al que cualquier ciudadano, con independencia de su situación, ha de tener derecho. Este es un hecho de relevancia máxima para nuestra sociedad, por este motivo se plasmó como el máximo rango legal posible: como derecho constitucional, entre otros principios que han de ser asegurados por las políticas sociales y económicas del estado (Ministerio de Sanidad, 2020).

Por ende, la salud es un concepto que se puede definir como ya se ha mencionado previamente, pero ha de entenderse como un estado en continua posibilidad de mejora, en el que se ha de considerar la implicación de todos los individuos y la relación posible entre ellos, teniendo en cuenta su casuística: el medio ambiente en el que viven y trabajan (Parra, 2003).

*“La salud no lo es todo, pero sin salud todo se convierte en nada”*

Arthur Schopenhauer

## 1.2. Salud laboral

El concepto “salud laboral” ha evolucionado con el paso del tiempo, conforme los conceptos, condiciones y medio ambiente de trabajo se han ido definiendo de manera progresiva en pro de la salud de los trabajadores.

Las condiciones de trabajo pueden contribuir de manera positiva o negativa en la salud, incrementando los niveles de esta o, contrariamente, posibilitando la pérdida de la misma. Por ende, los daños causados a la salud de los trabajadores se traducen en enfermedades del trabajo (agrupando las enfermedades profesionales y las vinculadas al trabajo) y accidentes laborales (Mañas, 2001).

### 1.2.1. ¿De qué se preocupa la salud laboral?

Trasladando la definición de salud, proporcionada por la OMS, al trabajo, se define la salud laboral como la búsqueda del máximo bienestar posible en el trabajo, tanto en la realización del

mismo como en las consecuencias de este en todos los planos: físico, mental y social (Parra, 2003).

En relación con lo anterior, se encuentra la finalidad de la salud en el trabajo, la cual es: la consecución de la promoción y mantenimiento del máximo estado de bienestar físico, mental y social de las personas en todos los trabajos; la prevención de daño a la salud derivado de las condiciones laborales; la protección frente a riesgos propiciados por agentes perjudiciales a la salud; el posicionamiento y mantenimiento del trabajador en una actividad adecuada a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas. En otras palabras, adaptar el trabajo a las personas y cada persona a su actividad (Organización Internacional del Trabajo, 2005; Gómez, 2007).

Por tanto, la salud laboral está construida por un medio ambiente de trabajo apropiado, con condiciones de trabajo equánimes, donde trabajadoras y trabajadores desarrollen su labor de una manera digna y se posibilite la participación para el favorecimiento de las condiciones de salud y seguridad (Boada-Grau & Ficapal-Cusí, 2012).

Del mismo modo, la salud laboral requiere ciertas implicaciones, como son: sentirse activo y competente para lograr realizar las funciones del puesto, a la par que se disfruta del bienestar, energía y de las relaciones de aprecio (Rivera-Porras, Gestión del riesgo psicosocial y organizacional, un análisis bibliométrico, 2019).

Por esta razón, es necesario evaluar, para lograr la salud laboral favorable, la inclusión de aspectos relacionados con el bienestar profesional y el funcionamiento óptimo de los empleados (Rivera-Porras, Bonilla-Cruz, Carrillo-Sierra, Forjiony-Santos, & Silva-Monsalve, 2019). Cabe destacar que se ha de entender la salud laboral, en primer lugar, como una preocupación y responsabilidad de las personas implicadas en el trabajo, pues no es ético que las personas dañen su salud en el intento de ganarse la vida (Parra, 2003).

Parra (2003), expone que el nivel de salud laboral alcanzado por cada persona dependerá en gran parte de situaciones como: el nivel de empleo y desempleo, condiciones de la vivienda, disponibilidad de transporte, acceso a educación y salud, así como un largo número de aspectos.

En esta misma línea, se resalta que son el entorno y las condiciones laborales las que conforman un conjunto de aspectos a los que prestar especial atención, en cuanto al tema que nos ocupa. Se afirma que la prevención de riesgos laborales se basa en impedir que ocurran ciertas situaciones que posibiliten cualquier problema sobre la salud o el bienestar de los trabajadores (Cuenca, 2002).

Por este motivo, los factores psicosociales que se ubican en el trabajo son múltiples y muy diferentes. Por un lado, se encuentran los aspectos del propio medio físico, aspectos de la organización y los sistemas de trabajo, al mismo tiempo que la calidad de las relaciones humanas en el trabajo; por otro lado, las aptitudes de los empleados, sus necesidades, cultura, situación personal, todo lo cual puede tener repercusión en la salud, el rendimiento y la satisfacción laboral (Organización Internacional del Trabajo, Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y, 1984).

### 1.2.2. Razones para la prevención de la salud laboral

El propio trabajo puede perjudicar la salud física y psicológica, bien sea por el medio, las condiciones del lugar o los materiales que en él se utilizan. No obstante, cuando se concibe a los empleados como seres humanos, y no como factores de producción, estos se verán satisfechos con sus trabajos y la casuística de los mismos. De este modo, el bienestar y la salud del trabajador estará sometido al propio lugar de trabajo y al bienestar de las personas próximas que realizan su actividad laboral conjuntamente a él (Boada-Grau & Ficapal-Cusí, 2012).

A través de la historia del trabajo se comprueba como en ocasiones la medida principal que persigue la mejora de la salud de un conjunto de trabajadores ha sido el incremento de las remuneraciones, la prohibición del uso de un material peligroso, o un cambio favorable en la jornada de trabajo. Desafortunadamente, también se han dado numerosos ejemplos de medidas que, impuestas con un interés y finalidad económicas, concluyen en la aflicción negativa de la salud de los trabajadores (Parra, 2003).

El planteamiento puramente productivo, planteado por las orientaciones que acogió la economía de mercado, se enfocaba hacia la consecución del mayor beneficio a toda costa, ignorando los riesgos y condiciones de trabajo a los que se sometía al capital humano para lograr tal objetivo. Ello promovió la creación de movimientos de defensa de la salud y el bienestar de los trabajadores, en conjunto a una legislación que proporcionaba garantías en Europa (Boada-Grau & Ficapal-Cusí, 2012).

A causa de estos hechos surgen numerosas razones que fundamentan la prevención de los riesgos laborales, entre las que destacan: éticas, humanas, sociales, legales, económicas y derivadas de la responsabilidad social corporativa (Boada-Grau & Ficapal-Cusí, 2012).

Así pues, surge la vigilancia de la salud, que comprende la comprobación y seguimiento del estado de la salud de los trabajadores, para con ello detectar los síntomas de enfermedades originadas por el trabajo y atajar el problema con medidas que reduzcan la probabilidad de daños o subsiguientes alteraciones en la salud (Boada-Grau & Ficapal-Cusí, 2012).

### 1.2.3. Promoción de la salud en el trabajo

La promoción de la salud en el trabajo según Parkinson et al. (1982), citados por Conrad (1987), se define como una composición de actividades de calado educativo, organizativo y ambiental, diseñadas con el fin de avalar los comportamientos que promueven la salud de los trabajadores y sus familias. Por ello, la promoción de la salud implica la educación en este tema, así como intervenciones dirigidas a modificar el comportamiento de los trabajadores, para con ello no solo lograr mejorar la salud, sino también aminorar los factores de riesgo.

Los beneficios aportados por la promoción de la salud en el trabajo incluyen el incremento de la productividad, la disminución del ausentismo y el refuerzo de la moral de los empleados (evidenciado en la lealtad hacia la empresa, la productividad y la reducción de la rotación);

(Gómez, 2007). Asimismo, también destaca el aumento de la aptitud para llevar a cabo y desarrollar labores de suma calidad, la deducción de costes, el incremento de la satisfacción laboral y mejora en *employer branding* (Conrad, 1987).

Por otro lado, ya en 1986, la Carta de Ottawa planteaba que la promoción de la salud se basaba en facilitar a las personas las herramientas necesarias para mejorar su salud, al tiempo que ejercían un aumento en el control sobre la misma. Ello llevó a exponer que es responsabilidad de las organizaciones dirigir las políticas de salud hacia la consecución del objetivo expuestos por la Carta de Ottawa; posibilitando las condiciones por medio de las estrategias de educación en salud. Con ello, se posibilita que los trabajadores incorporen como valor la salud, posibilitando la ética de responsabilidad individual en relación a la misma.

Finalmente, parece oportuno comprender que la dirección de los recursos humanos se ha de dirigir hacia el cuidado de los empleados y no el *burnout*, ya que ellos son el soporte de las organizaciones (Salanova & Schaufeli, 2004).

#### 1.2.4. Importancia del trabajo para las personas

El trabajo se concibe como uno de los factores más relevantes de la vida para los seres humanos, específicamente en la etapa adulta. A continuación, en la Tabla 1, se presenta la visión de varios autores en torno a la importancia del trabajo para las personas.

Tabla 1. La importancia del trabajo para las personas según varios autores

Autores	Definición trabajo
Alva & Morales (2017)	Construcción social que se posiciona como el eje central de la sociedad.
Boada-Grau & Ficapal-Cusí (2012)	Fuente de salud que permite a las personas lograr ciertos aspectos positivos y favorables para ellas. Es en el trabajo donde las personas realizan actividades físicas y mentales que permiten la activación del organismo, revitalizándolo y manteniéndolo despierto de manera continua.  Es el sentimiento de utilidad para la sociedad, por medio del trabajo realizado, lo que aumenta la autoestima de las personas. Desafortunadamente, no todos son beneficios en la temática del trabajo, ya que también puede ser fuente de daños dispares a la salud (del tipo emocional, físico o psíquico), cuando las condiciones, tanto sociales como materiales, en las que se realiza el trabajo, no son las oportunas.

Ministerio de Sanidad (2020)	<p>El trabajo no tiene un resultado neutro en la salud; o es pernicioso o es impulsor privilegiado de la salud. Por este motivo, se entiende que la salud no solo lucha contra las agresiones (contra las condiciones patógenas), sino que también actúa en una dimensión más positiva, como puede ser la satisfacción, la estima de uno mismo, la integración social, etc.</p> <p>Factor integrador social de máxima relevancia, por lo que cualquier insatisfacción derivada de este afecta al conjunto de las condiciones que posibilitan la construcción de la salud; ejemplo de ello es el efecto devastador del paro sobre la salud de las personas.</p>
Spijker & Gumà (2018)	<p>Un trabajo adecuado aporta sentido a la existencia de las personas, mejorando su salud, relaciones sociales e, inequívocamente, su nivel socioeconómico.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las citas mostradas.

#### 1.2.5. *Relación del trabajo con la salud*

Como se exponía en el anterior apartado, el trabajo es fuente de salud. Por medio de este las personas consiguen acceder a diferentes factores favorables para mantener un buen estado de salud. Es por este motivo que una comunidad o un país ven la mejora en el nivel de salud de su población en el momento que aseguran, a las personas capacitadas para trabajar, el acceso a un empleo que llene ciertos aspectos positivos que proporciona el trabajo, como son: salario; actividad física y mental; contacto social; realización de una labor con sentido; elaboración de bienes y servicios para el beneficio de otros individuos (Parra, 2003).

En contraposición, como ya se mencionó con anterioridad, el trabajo también puede ser dañino para la salud, en cuanto a que las condiciones sociales o los materiales con los que se trabaje afecten al estado de bienestar de las personas. Si bien es cierto que el mal más visible en esta temática son los accidentes de trabajo, son igual de relevantes las enfermedades profesionales, puesto que los daños a la salud efectuados por el trabajo vienen promovidos por la unión de diferentes factores y mecanismos.

Dichos factores pueden ser: factores materiales de riesgo, provenientes de características materiales del trabajo, con independencia de quienes hagan uso de estos; factores sociales de riesgo, como la actitud hacia el trabajo o el riesgo, los conocimientos sobre la tarea a realizar, etc.; riesgos dependientes de la organización del trabajo y de las relaciones laborales, pues estos pueden ser determinantes del daño a la salud, como las jornadas extensas (Parra, 2003).

De este modo, el trabajo no solo puede ser fuente de enfermedad, sino también de agravante de problemas de salud previamente existente. Características tales como la turnicidad, el trabajo nocturno, las jornadas extensas o temperaturas extremas en el lugar de trabajo pueden agravar problemas previos.

#### 1.2.6. Clasificación de los riesgos del trabajo

Parra apunta que se denomina riesgo laboral a todos los aspectos del trabajo que tienen la capacidad potencial de hacer daño; mientras que un riesgo profesional es una situación laboral que puede quebrar el equilibrio físico, mental y social de los trabajadores. Por este motivo, tras el análisis adecuado de los posibles riesgos, se generan medidas de prevención oportunas para minimizar o eliminar dichos riesgos (2003).

No obstante, existen multitud de clasificaciones en cuanto a riesgos se refiere. En este caso, en la Tabla 2, se muestra la clasificación realizada por Parra, que tiene en cuenta aspectos materiales y técnicos de las instalaciones, la casuística del puesto de trabajo y aspectos sociales que afectan a los trabajadores:

Tabla 2. Clasificación de riesgos laborales

Riesgo	Definición
<b>Condiciones generales e infraestructura sanitaria del local de trabajo</b>	Protección climática adecuada, disponibilidad de instalaciones sanitarias, de agua potable y de comedores.
<b>Condiciones de seguridad</b>	Condiciones que influyen en los accidentes, incluyendo las características de máquinas, equipos y herramientas, seguridad general del local y del espacio de trabajo y riesgos de las fuentes de energía.
<b>Riesgo del ambiente físico</b>	Condiciones físicas del trabajo, que pueden ocasionar accidentes y enfermedades. Por ejemplo: ruido, vibraciones, condiciones de temperatura.
<b>Riesgos de contaminación química y biológica</b>	Exposición directa a contaminantes químicos o biológicos, por ser parte del proceso de trabajo.
<b>Carga de trabajo</b>	Exigencias de las tareas sobre los individuos: esfuerzo físico, posturas de trabajo, manipulación de carga, exigencias de contratación.

<b>Organización del trabajo</b>	Forma en que se organizan las tareas y se distribuyen tiempo de trabajo, funciones y ritmo.
---------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Parra (2003)

A pesar de dividir los riesgos, no hay que olvidar que en la realidad del lugar de trabajo estos se relacionan estrechamente entre sí (Parra, 2003).

### 1.2.7. Algunos efectos derivados de la incorrecta organización del trabajo

Entre los riesgos mencionados en el apartado anterior, este documento focaliza su atención en algunos de los riesgos derivados de la organización del trabajo que se centran en los efectos negativos propiciados por largas jornadas laborales.

El trabajo, al estar orientado a un fin, es una actividad estructurada. Por esta razón, en la actualidad se organizan los tiempos de trabajo y las funciones de los puestos, entre otros aspectos. Afortunadamente, la organización del trabajo puede ser una herramienta excelente para aumentar el nivel de bienestar de los trabajadores. Sin embargo, la incorrecta organización del trabajo puede convertirse en un factor agravante de los riesgos que se han mencionado con anterioridad.

Con el fin de mantener una adecuada salud en los empleados, existen ciertos factores de relevancia para las organizaciones. Estos tienen relación con el tipo y estructura de la empresa, modelo organizativo, estilo de dirección y roles, entre otros aspectos (Mafud, Arocena, & Moreno, 2017). Todos ellos hacen mella en los factores de riesgo para la salud, cuando no se prestan atención u organizan con eficiencia, dando lugar al incremento del estrés, disminuyendo la calidad de vida y satisfacción de los empleados (Mur de VÍu & Maqueda Blasco, 2011).

La organización del trabajo se encarga de la estructuración y manejo de procesos como el diseño del trabajo, la administración, las características organizacionales, las políticas y los procedimientos (National Institute Occupational Safety and Health, 1996). Inseparable a esta definición queda la idea de que la estructura y funcionamiento de la organización impactan en el bienestar de los trabajadores.

En línea con lo anterior, algunos autores proponen el término “organizaciones del trabajo saludables”, como lógica extensiva al término “organización del trabajo”. No obstante, para considerar una organización como saludable cabe tener en cuenta previamente diferentes factores laborales como: el estrés laboral, las características de los sistemas de trabajo, los factores culturales y de clima de la organización, entre otros (Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson, & McGrath, 2004).

Artazcoz (2002) expone que en los diferentes contextos de trabajo aún tienen lugar los riesgos laborales puramente clásicos, a pesar de que cada vez con mayor frecuencia el protagonismo lo están cobrando los factores de riesgo psicosociales y el estrés laboral, surgidos de las nuevas formas de organización del trabajo.

La flexibilización del empleo y la intensificación del trabajo (entendido este como la ampliación del horario a los fines de semana, aumento de los horarios irregulares, entre otros aspectos), son dos de los cambios más visibles en la organización del trabajo. Ilógicamente, el incremento de las exigencias del trabajo no viene acompañado, a priori, de aumento sobre el control (oportunidad de aumento de las habilidades o autonomía) del trabajo (Artazcoz, 2002).

Otros estudios concuerdan con Artazcoz (2002), discutiendo las situaciones de los contextos de trabajo actuales y la incidencia del bienestar y la salud de los trabajadores, refiriéndose a aspectos como: inseguridad laboral, turnicidad, control sobre el trabajo y estilos de dirección. Convienen en que el impacto de los anteriores aspectos ha de estudiarse en los niveles bajos de la jerarquía organizacional, puesto que los trabajadores subordinados son quienes, en líneas generales, pertenecen a estratos socioeconómicos más bajos, que a su vez se asocian a baja salud. Ello conlleva que estos trabajadores sean los que sufren mayor efecto tras los cambios organizacionales o las reestructuraciones de trabajo (Sparks, Faragher, & Cooper, 2001).

Las capacidades de respuesta de los trabajadores a situaciones imprevistas y de tolerancia a agentes nocivos se ve influido también por el horario de la jornada de trabajo. Por ello, la prolongación de la jornada, realizando horas extras, se traduce en fatiga y disminución de la capacidad de respuesta ante diferentes contingencias. Asimismo, esta situación disminuye el acceso a bienes que mantienen o mejoran la salud (Parra, 2003).

La jornada de trabajo conforma uno de los aspectos a estructurar y establecer por la organización del trabajo, puesto que la cantidad de horas que se trabajan está relacionada de múltiples maneras con la salud:

- ❖ Trabajar gran cantidad de horas conlleva el incremento de la exposición a los riesgos existentes en el lugar de trabajo, pudiendo ser estos, por ejemplo: esfuerzo físico, ruidos o vibraciones.
- ❖ La cantidad de horas a trabajar merma horas al tiempo de descanso, que no solo es de utilidad para la recuperación del cuerpo por el esfuerzo físico realizado o de las posibles pequeñas lesiones que se pueden sufrir en el trabajo, sino que también este tiempo está destinado al disfrute de la vida familiar, actividades sociales, o a intereses de carácter individual (Parra, 2003).

### 1.2.8. *Calidad de Vida Laboral (CVL)*

La Calidad de Vida Laboral, de ahora en adelante CVL, es un constructo que hace referencia al modo que se produce la actividad laboral, en tanto a: la faceta objetiva, pudiendo ser esta la seguridad, higiene, retribución, etc.; como a la faceta más subjetiva del término, como pueden ser sus emociones, sentimientos, opiniones o quejas (González, Peiró, & Bravo, 2003).

Este constructo es de carácter bidimensional, puesto que repara en la necesidad de aunar los factores objetivos y subjetivos de la CVL, procurando así eliminar el sesgo y mostrando la situación real (Boada-Grau & Ficapal-Cusí, 2012).



Con mayor frecuencia en los últimos tiempos se ha comenzado a apreciar la necesidad de generar actividades laborales que promuevan la CVL, con el fin de eliminar la sensación de alineación (sentida tradicionalmente por los empleados), en pro de las oportunidades y retos referentes a la realización como persona.

De este modo, el reto que se propone la CVL es impulsar aquellas condiciones en las que en el trabajo y en las organizaciones las personas fomenten su potencial, mejoren su autoestima y crezcan, de manera que se contribuya a la autorrealización de estas (Boada-Grau & Ficapal-Cusí, 2012).

La influencia que recibe la CVL, en cuanto a perspectiva psicológica se refiere, por parte de la Calidad del Entorno laboral, es notable. Por este motivo, se puede afirmar que ciertas características de la organización contribuyen al aumento de la CVL. Del mismo modo, las características de los puestos de trabajo también tienen influencia directa en esta. Las condiciones de trabajo, seguridad y características del puesto son capacitantes cuando posibilitan una experiencia laboral próspera, vivificante, notable, retadora, diversa, que proporciona autonomía y concede responsabilidad (Boada-Grau & Ficapal-Cusí, 2012).

A través de las prácticas de recursos humanos se puede determinar también la CVL. Aspectos importantes, de los que se encargan los recursos humanos, como la selección, promoción o formación, son factores de relevancia en la organización del trabajo.

En dicha organización es importante la incidencia que realiza en ella la posible influencia ascendente, el modo de gestionar las relaciones industriales de los trabajadores, así como la compensación por sistemas, evaluación del rendimiento, gestión del ausentismo y de la rotación, conciliación y estabilidad laboral. Todos estos aspectos tienen influencia sobre el nivel de CVL que propician las organizaciones y las empresas a los trabajadores (Boada-Grau & Ficapal-Cusí, 2012).

## **2. LA JORNADA LABORAL DE 4 DÍAS**

### **2.1. De la jornada laboral actual a la jornada laboral de 4 días**

Aparentemente, la jornada laboral de 4 días parece una novedosa propuesta promulgada por la necesidad, cada vez más imperiosa, de poder llegar al equilibrio entre vida laboral y personal. Pese a esta creencia, es posible poner la vista 100 años atrás en la historia y encontrar vestigios de esta, aparentemente, novedosa propuesta.

Según Priego, ya en 1930, el economista John Maynard Keynes predijo que en los 100 años venideros la semana laboral retomaría la forma de 15 horas. Aunque, en aquel momento, aún no había tenido lugar la lucha por la semana laboral de 40 horas que ocurrió diez años después de la predicción de Keynes en Estados Unidos (Priego, 2020).

El economista presentó dicha predicción basándose en el avance de la tecnología, ya que consideró que las personas tendrían que trabajar menos a medida que la tecnología evolucionase. En contraposición, el vaticinio de Keynes no se ha cumplido en la actualidad y las horas de trabajo no se han visto disminuidas visiblemente en los últimos 50 años. Por ello, se empieza a inferir que quizás las personas trabajan mucho, aunque no lo hagan de manera inteligente (Priego, 2020).

A través de la divulgación, en 2018, de un documento publicado por la Organización Internacional del Trabajo, se prueba el hecho de que el trabajo prolongado durante excesivas horas de forma regular incide en la reducción de la productividad por el aumento de la fatiga. Al mismo tiempo, los trabajadores que invierten muchas horas y/o tienen desmesuradas cargas de trabajo, ven reducida su satisfacción laboral y motivación (International Labour Organization, 2018).

Cómo y dónde trabajamos se ha visto realmente modificado tras el requisito, cada vez más común, de permanecer conectados en línea. Este hecho ha llevado, por ejemplo, a que las personas puedan enviar correos electrónicos de trabajo desde sus teléfonos a cualquier hora, siendo parte de estas horas aquellas que no son remuneradas. La permanente situación de vivir conectado puede provocar estrés y agotamiento, según la investigación de Wigert y Agrawal (Wigert & Agrawal, 2018).

De acuerdo con el Limeade Institute, un modo de asegurar que los trabajadores no padezcan altos niveles de estrés y agotamiento reside en brindarles un cuidado especial. Por este motivo, la semana laboral que se presenta en este trabajo podría ser el antídoto que confronte el agotamiento, puesto que este permite que los trabajadores tengan el tiempo libre que necesitan para que creen un ambiente de trabajo donde sentirse menos estresados y más productivos (Limeade Institute, 2019).

La jornada laboral “normal” consta de 8 horas de trabajo al día, durante 5 días a la semana, lo que hace un promedio de 40 horas de trabajo semanales. Teóricamente, el cambio a la jornada de 4 días semanales implicaría que los empleados trabajasen entre una y dos horas extras cada día, en los cuatro días en los que estos están en la oficina. En contraposición, algunas compañías enfocan sus esfuerzos en aumentar la eficiencia, mientras hacen decrecer las horas totales de trabajo, lo que implica una jornada diaria de 8 horas, durante 4 días; es decir, una semana laboral de 32 horas (Instant Offices, 2020).

## **2.2. La jornada laboral de 4 días en el siglo XX**

Según Mahoney et al., durante la primera mitad del siglo pasado, los argumentos en lo referente a la reducción de las horas de trabajo se centralizaron en dos temas: la fatiga laboral y la participación en roles de la ciudadanía. En este periodo se argumentaba que la fatiga laboral estaba relacionada de manera inherente con las horas de trabajo. Por ello, la reducción de la jornada era la herramienta para combatir los accidentes industriales, al tiempo que contribuía al incremento de la productividad.

Del mismo modo, también se alegaba que las largas jornadas y la fatiga impedían a los trabajadores participar en los contextos sociales, políticos y las oportunidades de educación que brindaba la sociedad. Por lo cual, la reducción de las horas de trabajo permitía la participación en los contextos mencionados (Mahoney, Newman, & Frost, 1975).

En 1975, en el documento "*Employee Reactions to the Four-Day Week*", se remarcaba el extenso debate existente en los últimos años sobre la semana laboral de 4 días. En este se exponían las dos visiones más extremas que se estaban instaurando en la época.

Por un lado, esta jornada se estimaba como una innovación social trascendental, que proporcionaba al empleado la posibilidad de elegir la forma en la que se ganaba el pan de cada día. Por otro lado, se entendía como otra táctica más de la administración para socavar los avances que se habían logrado para los trabajadores en términos de horas por día y horas por semana (Hodge & Tellier)

Los expertos que crearon el documento ya aventuraban que la realidad sobre la semana laboral de 4 días residía entre aquellos dos extremos, apuntando que el trabajo se había convertido en una tarea mucho más entretenida como resultado del acortamiento de la jornada. No sin indicar también los beneficios en cuanto a satisfacción laboral, reducción del ausentismo y de los retrasos (Hodge & Tellier).

Durante el periodo comprendido entre 1969 y 1974 muchos artículos trataban, ya en aquel momento, sobre la semana laboral de 4 días. En la mayoría de estos reportes la reacción a la jornada era favorable, dado el nuevo horario que proponía. En aquel periodo se comenzó a considerar esta jornada como beneficiosa para el aumento de la moral de los empleados, productividad, reducción del ausentismo y la rotación (Calvasina & Boxx, 1975).

### 2.2.1 *Algunas pruebas de la jornada laboral de 4 días en el siglo XX*

Algunos expertos estudiaron el efecto de la productividad en la semana laboral de 4 días mediante la evaluación de dos fábricas con las mismas características, diferenciadas únicamente por el tipo de jornada: una factoría trabajaba 5 días, 40 horas semanales; otra factoría trabajaba 4 días, 38 horas semanales. En esta investigación, de 1974, se evaluó la productividad, variabilidad en la actuación y el efecto de las características personales en el rendimiento.

La conclusión de dicha indagación fue la invariabilidad de la productividad de los empleados (comparando entre ambas factorías). Al mismo tiempo, los patrones de trabajo y la variabilidad en la actuación en el mismo tampoco cambiaban significativamente. En los dos casos, las personas de mayor edad eran menos productivas que los trabajadores más jóvenes (Calvasina & Boxx, 1975).

En contraposición, se halló que en situaciones en las que el proceso de trabajo requería un tiempo significativo de arranque y apagado, la semana laboral de cuatro días podía producir un aumento en la productividad; incluso aunque la eficiencia del trabajo permanecería sin cambios.

En esa misma investigación se llegó también a la conclusión de que los trabajadores que no realizaban labores que implicaran fuerte trabajo físico, la jornada laboral de 4 días podía llegar a aumentar la productividad de estos (Calvasina & Boxx, 1975).

Un año después de la anterior investigación, tuvo lugar en Reino Unido la conocida por los británicos como: *Three-Day Week*. Este fue un periodo de 3 meses, impuesto por el gobierno conservacionista de la época, que perseguía preservar electricidad a causa de la crisis del petróleo que tuvo lugar entre 1973-1974 y la escasez de carbón.

En aquel momento, la electricidad se limitó al uso durante 3 días consecutivos, por lo que la jornada laboral se tuvo que adaptar a esta restricción y, además, se prohibió trabajar demasiadas horas durante el periodo. A excepción de los servicios esenciales (como hospitales, supermercados y periódicos), todas las personas y el resto de servicios tuvieron que adaptarse a la medida.

En aquel tiempo, se argumentó que la reducción de la semana laboral a tres días no podía continuar extendiéndose en el tiempo, pues grandes y pequeñas empresas comenzarían a tener dificultades y repercutir ampliamente en la economía. Ello hizo que la incapacidad de la economía para soportar las restricciones fuera un factor mucho más crítico que las escasas reservas de combustibles de la fecha (New Historical Express, 2014). Las restricciones de la semana laboral de tres días llegaron a su fin en marzo de 1974, en el mismo mes que la crisis del petróleo terminó.

Otra prueba de la jornada que nos ocupa tuvo lugar en 1980. La ciudad de Rolla comenzó a ofrecer la jornada laboral de 4 días, con una implicación diaria de 10 horas, en trabajos públicos. Con ello se pretendía mejorar la moral y productividad de los trabajadores. Como resultado del horario alternativo ofrecido, la moral y productividad se vieron incrementadas, tal y como se esperaba, por el valor que le daban los trabajadores al día libre extra. Dicho día les permitía realizar las actividades al aire libre tan populares de la época (Martin, 1981).

La propuesta llevada a cabo en Rolla era ligeramente diferente al modelo de jornada que se conoce en la actualidad, ya que durante una semana se trabajaban 44 horas (5 días a la semana) y en la siguiente semana se realizaban 36 horas (4 días a la semana), posibilitando tener libre los viernes de manera alterna. Tras este experimento se detectó una reducción en el nivel de enfermedad, ya que muchos trabajadores podían invertir su día libre en asistir al médico; al mismo tiempo que se podía cambiar el turno de un empleado indispuesto por el de otro que tuviera el viernes libre (Martin, 1981).

### **2.3. Algunas pruebas de la jornada laboral de 4 días en la actualidad**

Como se puede aventurar a través de los anteriores epígrafes, no son pocos los años que esta propuesta de jornada lleva rondando las relaciones laborales. No obstante, en la actualidad no se encuentran demasiados casos populares que lo hayan llevado a cabo, por lo que podemos decir que la predicción de Keynes no ha llegado a cumplirse.

Pese a ello, algunos ejemplos satisfactorios de la jornada laboral de 4 días se hacen eco en la actualidad. Apparentemente, estas comienzan a ser ejemplo para otras empresas que ya se plantean introducir en sus organizaciones esta nueva metodología, la cual persigue aumentar la productividad, al mismo tiempo que mejorar la salud y satisfacción laboral de los trabajadores.

A continuación, se exponen, en la Tabla 3, un resumen con aspectos relevantes de los casos más populares que emprendieron la aventura hacia la reducción de jornada y aumento de la productividad, para posteriormente explicar cada caso en los subsiguientes epígrafes.

Tabla 3. Empresas ejemplo de la jornada laboral de 4 días en la actualidad

Empresas	Aspectos más relevantes de su jornada
<b>Perpetual Guardian</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de 4 días instaurada.</li> <li>• Salario correspondiente al trabajo de 5 días (Patty, 2020).</li> <li>• Aumento del 45% en el equilibrio vida laboral y privada (Priego, 2020).</li> <li>• Decrecimiento del 7% del estrés de los trabajadores (Hinchliffe, 2020).</li> <li>• Incremento del 24% de la satisfacción laboral (Hinchliffe, 2020).</li> </ul>
<b>Microsoft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de la jornada como experimento.</li> <li>• Aumento de la productividad en un 40% (Forbes Staff, 2019).</li> <li>• Salario correspondiente a la jornada anterior (Universitat Oberta de Catalunya, 2019).</li> <li>• Ahorro en electricidad, tinta de impresora y papel. Disminución de las peticiones de días libres (Microsoft, 2019).</li> <li>• Incentivo de las comunicaciones remotas en lugar de reuniones presenciales (Universitat Oberta de Catalunya, 2019).</li> <li>• Limitación máxima de reuniones a 30 minutos (Universitat Oberta de Catalunya, 2019).</li> <li>• Repetición del experimento en un futuro próximo (Microsoft, 2019).</li> </ul>
<b>Basecamp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la jornada durante los meses de mayo a septiembre (34 horas semanales y 4 días) (Connley, 2017).</li> <li>• Apreciación de la jornada como un lujo por los propios trabajadores (Niles, 2017).</li> <li>• Pretensión: cultura saludable, satisfacción laboral y productividad verdadera (Connley, 2017).</li> </ul>
<b>Utha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instauración de la metodología durante 3 años.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada diaria de 10 horas (Kerrigan, 2011).</li> <li>• Aumento de la moral de los empleados (Loftin, 2011).</li> <li>• Balance bajo del equilibrio vida familiar-laboral por el tipo de horario (Wadsworth &amp; Facer, 2016).</li> <li>• Ahorro monetario estatal (Loftin, 2011).</li> </ul>
<b>Henley Business School (2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la satisfacción laboral.</li> <li>• Disminución de casos de enfermedad.</li> <li>• Ahorro anual del 2% en la facturación anual.</li> <li>• Disminución de los desplazamientos en coche.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.1 *Perpetual Guardian*

El caso de *Perpetual Guardian*, con el empresario y filántropo Andrew Barnes a la cabeza de la idea, es uno de los ejemplos más pioneros y populares sobre la jornada laboral que nos ocupa. Andrew Barnes descubrió, gracias a un artículo de *El Economista*, que los trabajadores son normalmente productivos tan solo entre una hora y media y dos horas y media al día (Stock, 2020).

La teoría de Barnes, quien fundó *Perpetual Guardian*, una compañía fiduciaria corporativa con sede en Nueva Zelanda, se basaba en que si todos los empleados eran productivos diariamente durante una media de dos horas y media al día; como empleador, solo necesitaba que cada trabajador fuese productivo durante 40 minutos más a diario para obtener en una semana de 4 días laborales el mismo rendimiento que el personal produce en 5 días (Stock, 2020).

Para llevar a cabo el experimento, Barnes tomó la decisión, en 2018, de pagar a sus empleados por 5 días de trabajo, mientras que estos solo trabajaban por 4. Barnes descubrió que no había impacto adverso en la rentabilidad o los ingresos de la empresa, lo que llevó a obtener resultados satisfactorios tras un año de prueba (Patty, 2020).

Según Priego, los 250 trabajadores de Barnes, quienes experimentaron la nueva metodología de trabajo, encontraron que el equilibrio entre vida laboral y privada aumentaba en un 45% respecto a su anterior situación. Ello llevó al empresario a visibilizar la siguiente realidad: a pesar de que el rendimiento laboral de los empleados no variaba tras el cambio, el hecho de permanecer en el puesto de trabajo durante el resto de horas tan solo era efecto del sentimiento de culpa y del requerimiento laboral de permanecer en el puesto (Priego, 2020).

Hinchliffe expresa que el secreto del éxito de esta propuesta reside en reformular cómo trabajan los empleados, cómo invierten el tiempo en la oficina, para aplicarlo a la jornada de 4 días. Ante la propuesta de trabajar menos días, los trabajadores dejan sin problema las pequeñas charlas entre compañeros y el tiempo que invierten en las redes sociales, para con ello ganar un día extra fuera de la oficina (Hinchliffe, 2020).

Los beneficios para la compañía, economía y sociedad son enormes. Asimismo, la flexibilidad horaria permite a las mujeres acceder a posiciones de liderazgo, en vez de sentir una fuerza que no se lo permite después de tener hijos. Por otro lado, se reportó un decrecimiento del 7% del estrés en los trabajadores, al igual que un incremento del 24% en la satisfacción laboral (Hinchliffe, 2020).

### 2.3.2 Microsoft Japón

En Japón, un país que tiene algunas de las jornadas más largas de trabajo en el mundo; donde Jack Ma, cofundador del gigante de compras online *Alibaba*, defiende las jornadas de 12 horas, mediante el patrón conocido como “996” (trabajo de 9 de la mañana a 9 de la noche, seis días a la semana), denominándolo como “una bendición”; y donde ya se ha acuñado el término “*karoshi*”, para hacer referencia a la muerte por exceso de trabajo; pasar a una semana laboral de 4 días parece todo un desafío (BBC, 2019).

Para terminar con la reputación acuñada por el país, respecto a condiciones laborales desfavorables, la multinacional “*Microsoft*” ha querido implementar un proyecto de reforma de trabajo, durante el mes de agosto de 2019. Un total de 2.600 empleados vieron reducida su jornada laboral a 4 días. Con ello, se ha querido luchar contra la cultura del exceso de trabajo y la mejora de las condiciones de los empleados (Contrainformación, 2019).

A través del artículo presentado por Forbes<sup>1</sup>, se ha conocido como el proyecto de *Microsoft*, denominado: “*Work-Life Choice Challenge Summer 2019*”, ha resultado particularmente exitoso, dado el aumento de un 40% de la productividad. Takuya Hirano, presidente y CEO de la compañía en Japón, señalaba que durante ese periodo trabajó poco, pudo descansar correctamente y el aprendizaje fue mayor. Al mismo tiempo, anima a sus empleados a que se planteen cómo pueden conseguir los resultados que hasta ahora aportan con un 20% menos de trabajo.

Para posibilitar la reducción de jornada se incentivó la comunicación mediante metodología remota, la reducción del uso de internet para fines personales y temporización de las reuniones a un máximo de 30 minutos. De igual manera, no se modificaron los salarios durante el experimento (Universitat Oberta de Catalunya, 2019).

Trabajar un día menos también permitió a la multinacional ahorrar un 23,1% en electricidad, 58,7% en economización de tinta de impresora y papel, así como una reducción del 25,4% en la petición de días libres. Gracias a este experimento se demuestra que la jornada de 4 días puede ser beneficiosa no solo para los trabajadores, sino también para las empresas (Contrainformación, 2019; Microsoft, 2019).

---

<sup>1</sup> Forbes Staff, 2019. Trabajar solo 4 días sí aumenta la productividad, según una prueba de Microsoft Japón. Forbes México. Recuperado el 13 de mayo de 2020 de: <https://www.forbes.com.mx/microsoft-japon-aumento-su-productividad-trabajando-solamente-4-dias/>

*Microsoft* Japón quiso posicionar la innovación en el estilo de trabajar, presentando así este proyecto que implica la reforma en el estilo de trabajo, posibilitando que los empleados asistan a sus puestos más descansados, con mejor ánimo y predispuestos a la concentración. Las medidas tomadas para el *Work life challenge 2019* obtuvieron una media del 94% de aprobación y 92,1% el trabajo semanal de 4 días. Por este motivo, *Microsoft* Japón ya se plantea repetir el experimento en el invierno de 2020 (Microsoft, 2019).

### 2.3.3 *Basecamp*

Esta empresa de desarrollo web, con sede en Chicago, rompe con las poco agradecidas leyes laborales que legislan a los trabajadores estadounidenses y hace uso de la jornada laboral de 4 días semanales en el periodo estival.

La empresa, que se organiza a través del trabajo remoto, se ajusta estrictamente a la jornada laboral de 40 horas semanales, para asegurarse que los trabajadores puedan encontrar el balance entre la vida personal y profesional. No obstante, durante los meses de mayo a septiembre la jornada se reduce a 32 horas semanales, posibilitando que los trabajadores tan solo trabajen 4 días por semana (Connley, 2017).

Esta metodología permite a los empleados enfocarse hacia la priorización, hacia lo que realmente importa. No se trata de trabajar más rápido, sino de aprender cómo actuar de manera inteligente. Asimismo, el hecho de que la reducción de jornada solo se produzca durante un periodo concreto permite a los trabajadores tomar estos meses como un lujo (Niles, 2017).

A través de la página web de la empresa<sup>2</sup>, se puede observar cómo utilizan el reclamo de la semana laboral de 4 días para mejorar su *employer branding*, algo de lo que pocas empresas hasta la fecha pueden presumir. En consecuencia, el compromiso de *Basecamp* con sus trabajadores es siempre adherirse al número de horas establecido, nunca forzarles a trabajar horas interminables. Con ello, persiguen mantener una cultura saludable de la empresa (Connley, 2017), con la que promover la satisfacción de los empleados y la verdadera productividad.

### 2.3.4 *Utha*

Uno de los cincuenta estados que conforman Estados Unidos fue, en 2008, pionero instaurando la jornada laboral de 4 días para los trabajadores públicos. Desde ese año y hasta 2011 los trabajadores públicos del estado trabajaban de lunes a jueves, gracias a la orden ejecutiva firmada por el gobernador, quien en aquel momento era Jon Huntsman.

Los horarios laborales eran de 10 horas diarias, en turnos que abarcaron el horario de servicio público: de 7 de la mañana a 6 de la tarde. Con la reducción de los días laborables se pretendió

---

<sup>2</sup> Basecamp web. Apartado de vacantes. <https://basecamp.com/about/jobs>



el impulso del servicio proporcionado al cliente, el aumento de la moral de los empleados y la disminución del consumo en energía, que conllevaba un ahorro de 3 millones de dólares (Kerrigan, 2011).

Si bien se probó que la moral de los empleados había mejorado notablemente y que se ahorra dinero (a pesar de que no la cantidad esperada); se llegó a la conclusión de que cuatro días podían ser más efectivos, a efectos de organización, a nivel local y no con un gobierno estatal, como hizo Utah, puesto que los gobiernos locales no tiene tanta burocracia para lograrlo (Loftin, 2011).

Muchos empleados se sintieron más productivos y disfrutaron de sus fines de semana más largos, en los que pudieron llevar a cabo proyectos con menos inicios y paradas. Desafortunadamente, a principios de 2011, se retornó a la jornada laboral de 5 días para poder equilibrar las necesidades de clientes y empleados, según el Gobernador de aquel momento, Gary Herbert. No sin antes reconocer la dificultad, para los empleados, de volver a retomar la jornada laboral de 5 días (Kerrigan, 2011).

En un estudio posterior, respecto al impacto que tuvo la jornada de 4 días en los empleados, se reveló que las mujeres tuvieron una actitud ligeramente más positiva hacia este horario. Asimismo, los empleados con hijos a su cargo reportaron un balance más bajo de trabajo-familia por el tipo de horaria. En contraposición, no se encontraron diferentes actitudes frente a esta jornada dependiendo de la edad, pero sí entre grupos de edades y balance trabajo-familia (Wadsworth & Facer, 2016).

### 2.3.5 *Henley Business School*

En Reino Unido son multitud de empresas las que ya trabajan bajo la metodología de la jornada laboral de 4 días. Por este motivo, *Henley Business School* ha encuestado alrededor de 500 líderes y 2.000 empleados del país<sup>3</sup>, con el fin de conocer la situación que predomina en el territorio británico. Los resultados muestran el agrado, en líneas generales, por esta metodología horaria. Pese a ello, también se detectan algunos resultados negativos.

En lo que concierne a la aceptación de la metodología, un 50% de encuestados han permitido el trabajo de cuatro días semanales a parte o toda la plantilla, informando que están obteniendo recompensas por esta decisión. Por otro lado, la satisfacción de los empleados se ha visto mejorada, los casos de enfermedad se han reducido y se estima que el ahorro anual llega casi al 2% de la facturación total.

En lo que concierne a la importancia de la flexibilidad, el 75% de los negocios entrevistados están concienciados de la importancia de ofrecer al personal flexibilidad. Así pues, el 63% de los

---

<sup>3</sup> A White Paper from Henley Business School. Four Better or Four Worse? [https://assets.henley.ac.uk/defaultUploads/Journalists-Regatta-2019-White-Paper-FINAL.pdf?mtime=20190703085807&\\_ga=2.226363289.2068802504.1589447063-1427052548.1589447063](https://assets.henley.ac.uk/defaultUploads/Journalists-Regatta-2019-White-Paper-FINAL.pdf?mtime=20190703085807&_ga=2.226363289.2068802504.1589447063-1427052548.1589447063)

negocios participantes, aseguran que ofrecer la opción de realizar el trabajo de forma flexible atrae el talento que ellos buscan. Por consiguiente, el 70% de los trabajadores creen que trabajar 4 días a la semana puede mejorar su bienestar mental.

En cuanto a los trabajadores entrevistados que ya realizan esta jornada, el 66% de ellos aseguran que realizan menos viajes en coche. Este hecho no solo posibilita que los empleados tengan más tiempo para invertirlo en lo que deseen, sino que también ayuda a reducir la contaminación que se produce por el uso de medios de transporte privados.

En cuanto a aspectos negativos se refiere, el 82% de los negocios participantes remarcan que la disponibilidad para los clientes es la mayor barrera que les frena a la hora de implementar la jornada de 4 días. La economía del Reino Unido es predominante en servicios, con un porcentaje alto de internacionalización en el sector; cuando el resto del mundo trabaja cinco días a la semana, el impacto de trabajar bajo una jornada de 4 días puede generar dificultades para estas empresas.

Por otro lado, el 73% de las empresas entrevistadas transmiten que esta jornada sería complicada de manejar. No obstante, también se resalta que el enfoque proporcionado a esta jornada depende en gran medida de cómo piensen los negocios: si se concibe como una mera reducción de horas; o si se entiende como una compresión de la misma cantidad de horas en un periodo de tiempo más corto. El reto, a fin de cuentas, consiste en implementar un sistema que garantice la coherencia y equidad para todos.

## **2.4. La importancia del tiempo para innovar y mejorar la situación organizacional**

El mercado laboral es inestable, impreciso, complicado y ambiguo. El modo en el que se sobrevive en este contexto tan variable reside en la proactividad de las organizaciones y de los colaboradores de ésta. En otras palabras: reside en practicar el *intraemprendimiento* (The Adecco Group Institute, 2020).

### **2.4.1. Innovación e intraemprendimiento**

La permutabilidad del entorno del mercado laboral es uno de los retos a los que las empresas modernas se enfrentan. Por ello, estas ven necesario dotarse de capacidad innovadora al máximo nivel; a través de dicha capacidad, las empresas, y cada uno de los elementos que las conforman, tienden a lograr la flexibilidad que les permiten alcanzar la excelencia (Gisbert & Alarcón, 1996).

En líneas generales, las políticas implementadas por las empresas han sido adoptadas desordenadamente y, en multitud de ocasiones, la inserción en las organizaciones no ha sido la más adecuada. Es por este motivo por el que se asume que la integración de la innovación como imperativo no lleva necesariamente al progreso de las capacidades de las empresas, si dicha innovación no se ve acompañada por un ambiente en el que se promulgue la realización y puesta

en práctica de aquellas estrategias que sean más oportunas para alcanzar tal fin (Gisbert & Alarcón, 1996).

Si hay determinados factores que las empresas en la actualidad necesitan implementar, estos son: innovación, diferenciación y mejora de la competitividad. A día de hoy, la innovación se ha convertido en un factor imprescindible, dado que es la clave para el futuro de la empresa entre tener un porvenir sobresaliente o no tenerlo. La cultura empresarial, el entorno laboral o la metodología de trabajo, conforman aspectos que, aunque aparentemente tenues, impactan de manera trascendental en la capacidad de innovar de la organización (Megias, 2012).

En relación con el poder innovador de las empresas, surge el concepto “intraemprendimiento”, entendido este como el comportamiento emprendedor producido en una organización. Por ende, el término se refiere a la creación de valor y de ideas para proporcionar soluciones a los requisitos del mercado, en el núcleo de la organización (The Adecco Group Institute, 2020).

Algunos autores lo definieron como: la miscelánea de actividades, a nivel organizativo, que se focalizan en la búsqueda y descubrimiento de oportunidades insólitas, por medio de la innovación, renovación, proactividad y asunción de riesgos (Kearney, Hisrich, & Antonic, 2013).

A pesar de las evidencias en los resultados financieros a largo plazo, para las organizaciones intraemprendedoras, la mayoría de las empresas tratan de evitar el intraemprendimiento, pues requiere esfuerzo. Igualmente, el intraemprendimiento se puede aprender, pero para ello es necesario el convencimiento de los directivos de las empresas sobre la necesidad de preparar a los emprendedores de la organización (The Adecco Group Institute, 2020).

El intraemprendimiento requiere el apoyo de la cultura organizacional, la cual se ha de enfocar no solo hacia la innovación, sino también hacia la tolerancia al fracaso y la resiliencia. La metodología con la que proceder se basa en generar un proceso de transformación, desarrollo y cambios, que necesitan esfuerzo y tiempo por parte de la organización (The Adecco Group Institute, 2020).

#### 2.4.2. Perfil del empleado intraemprendedor

Con el objetivo de propiciar respuestas a la, cada vez mayor, competitividad del entorno actual, es indispensable contar en las organizaciones con personas involucradas e implicadas en el desarrollo de un proceso intraemprendedor para investigar oportunidades de negocio nuevas (Canet Giner, Redondo Cano, & Escribá Carda, 2020).

Por consiguiente, el término “intraemprendedor”, se refiere al empleado que, dentro de la propia organización, tiene conductas emprendedoras o funda su propia empresa, incluso. También se le puede denominar como “trabajador con iniciativa”, “emprendedor interno”, “empleado creativo”, “trabajador proactivo” o “persona con dinamismo” (Santos-Ortega & Muñoz Rodríguez, 2018). El trabajador que tiene iniciativa se transforma en lo que se conoce como “intraemprendedor”, pues ejerce y perfecciona su creatividad en la empresa que le posibilita la oportunidad de ser innovador (Pinchot, 1986).

Estos trabajadores siempre se encuentran predispuestos a correr riesgos con el fin de realizar proyectos de carácter innovador en la organización. Y por ello, el aspecto más positivo del intraemprendimiento es que existe la posibilidad de desarrollarlo en todo tipo de negocios (The Adecco Group Institute, 2020).

Así como el intraemprendimiento es viable en cualquier empresa, en toda organización siempre hay un porcentaje de empleados que reúnen las características para ser interemprendedores. En toda empresa hay intraemprendedores, y se les reconoce por ser trabajadores creativos, curiosos e inquietos, que además de tener características en común con los emprendedores, se sienten unidos emocionalmente a sus organizaciones y tienen la predisposición para cambiar las cosas (Megias, 2012).

#### 2.4.3. *El tiempo como factor del éxito*

Para las empresas, se estima que debería ser importante considerar los factores organizacionales, con el fin de promover el intraemprendimiento. Dichos factores hacen referencia a la agrupación de elementos que tienen importancia o surgen de la propia organización (Antoncic & Hisrich, 2001); (Covin & Slevin, 1991).

De entre estos factores se destaca la disponibilidad del tiempo, la circunstancia más relevante para esta investigación. Tal factor se puede definir como: el espacio que se les concede a los trabajadores para que progresen en sus ideas (Galván, 2018). En consecuencia, en una organización, se ha de propiciar un espacio de tiempo para que los trabajadores puedan hacer prosperar las nuevas ideas e innovaciones (Vela & Limón, 2019).

Por otra parte, posibilitar el tiempo libre alienta a los trabajadores a llevar a cabo innovaciones (Burgelman, 1984). La disponibilidad del tiempo puede llegar a ser medido, por los trabajadores, mediante la percepción de estos de la carga de horarios que tienen para realizar las actividades laborales de cada día, así como el tiempo libre del que disponen para la creación de nuevas ideas (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014).

La disponibilidad del tiempo lleva a plantearse la evaluación personal de los trabajadores en torno a la posibilidad de tener espacios suficientes de tiempo para perseguir ideas innovadoras (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). No obstante, las actitudes que conforman el intraemprendimiento en los trabajadores normalmente se ven frenadas por altos controles o tipos de liderazgo muy burocráticos (Duncan, Ginter, Rucks, & Jacobs, 1988).

Aquellas empresas que desean desarrollar el intraemprendimiento, como parte de su cultura organizativa, se inclinan por el razonamiento y la planificación de las cargas laborales de los trabajadores (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). Así pues, el tiempo libre propicia la captación de oportunidades por parte de los trabajadores, que de otra manera no habrían percibido (Kuratko, Hornsby, & Covin, Diagnosing a Firm's, 2014).

Finalmente, cabe destacar que se han encontrado paralelismos positivos y significativos entre el intraemprendimiento y la disponibilidad del tiempo. Por ello, se infiere que la disponibilidad del

tiempo que se propicia a los trabajadores, respalda de manera positiva y significativa en el intraemprendimiento en cuanto a innovación y proactividad se refiere (Hornsby, Kuratko, Holt, & Wales, 2013).

## 2.5. Aspectos positivos y negativos de la jornada laboral de 4 días

A lo largo de los epígrafes se han ido exponiendo los resultados más positivos que se han extraído de la jornada laboral de 4 días. En la Tabla 4 se presenta un cuadro resumen con los aspectos positivos y negativos de la jornada que nos ocupa.

Tabla 4. Aspectos positivos y negativos de la jornada laboral de 4 días

✓ Mejora en la capacidad de atraer y retener talento.	✓ Impacto positivo en la vida familiar, salud mental y aptitud física.
✓ Intensificación de la felicidad en las organizaciones.	✓ Disminución de la consumición de gasolina.
✓ Aumento de la productividad.	✓ Reducción de la polución.
✓ Beneficio potencial en el medioambiente.	✓ Descenso de los niveles de enfermedad de los trabajadores.
✓ Refuerzo de la capacidad innovadora de los empleados.	✓ Decrecimiento del estrés en los trabajadores.
✓ Progreso en la metodología de manejo del coste-efectividad.	✓ Incremento de la satisfacción de los empleados.
- Dificultad adaptación jornada 4 días a empresas con jornada 5 días.	- Preocupación por imagen proyectada al trabajar menos días.
- Inquietud por llegar a extrapolar todo el trabajo de cinco días en cuatro.	- Aparición de problemas de fatiga y horarios con trabajadores de la jornada de 5 días.
- -Recelo hacia la reducción del horario de servicio.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Henley Business School (2019).

Pese a ello, las empresas que han puesto en marcha este modelo, y aquellas que se plantean hacerlo, encuentran ciertos aspectos negativos:

Como ya se aventuraba anteriormente, un problema común que se encuentra reside en la interacción con el “mundo” de la jornada laboral de 5 días, lo que ha propiciado que algunas empresas que habían dado el salto hacia la reducción de la jornada en un día, deban volver a su anterior situación (Hodge & Tellier).

Otra realidad manifestada por muchos trabajadores es la imagen que ellos proyectan al trabajar un día menos. Aún se hacen presentes las percepciones negativas por esta práctica, así como

la preocupación de los propios trabajadores en relación con la manera que son vistos por sus compañeros y superiores (Laker & Roulet, 2019).

En esta misma línea, se ha detectado la preocupación de muchos trabajadores que se sienten intranquilos por la imagen que pueden dar de vagos, a sus compañeros, por solo trabajar cuatro días. Ello lleva a que algunos trabajadores se planteen no aceptar la jornada de 4 días, por si emporara la imagen que dan o no pudieran entregar a tiempo su trabajo a los compañeros (Henley Business School, 2019).

Algunos académicos, como Marian Baird, profesora de género y relaciones laborales de la Universidad de Sídney, destacan su preocupación en torno a que esta nueva jornada pueda ser usada para extrapolar todo el trabajo de cinco días en cuatro. Esta destaca que la consecuencia de trabajar en la nueva jornada puede causar el mismo efecto que la incorporación de muchas mujeres tras el permiso de maternidad, las cuales ante la supuesta compensación para obtener más flexibilidad a menudo implica trabajar desde casa, durante horas, de manera no remunerada (Patty, 2020).

También se han planteado posibles problemas de fatiga y horarios con otros trabajadores que no hayan cambiado de jornada, así como el aumento de la carga de trabajo en el primer día de regreso (Hodge & Tellier). Del mismo modo, cuando en la empresa coexisten las dos jornadas, se detecta que, a diferencia de lo que se hizo en *Perpetual Guardian*, los empleados que trabajen 4 días no pueden ser remunerados igual que los que lo hacen 5, pues no sería justo para estos últimos (Patty, 2020).

A pesar de que no son muchos los empresarios que piensan que la disponibilidad para el cliente se vería afectada por la reducción del horario de servicio, sí es cierto que esta es una de las mayores preocupaciones de los empleados, cuando se plantean la implementación de la semana laboral de 4 días, junto con la dificultad de gestionar este tipo de jornada y continuar dando el servicio que proporcionaban hasta la fecha (Henley Business School, 2019); (Laker & Roulet, 2019).

### 3. LA JORNADA LABORAL DE 4 DÍAS EN ESPAÑA

Los primeros puntos de este apartado realizan una pequeña exposición de la situación existente en España en referencia al mercado de trabajo, legislación y desigualdad de género del país. Estos tres aspectos a tratar conforman la contextualización de la realidad que vive el Estado Español en materia de trabajo.

Posteriormente, se trata la situación de la jornada laboral de 4 días en el país hispano, planteando las posibilidades de exportar dicha reducción de jornada al mismo. Ulteriormente se presentan los beneficios concretos que puede conllevar la implementación de la jornada, así como tres ejemplos concretos de empresas españolas que ya han puesto en marcha el modelo desde 2020.

### 3.1. El mercado de trabajo en España

El mercado de trabajo español está determinado por ciertas flaquezas estructurales, de las cuales destacan las expuestas en Tabla 5.

Tabla 5. Flaquezas estructurales más relevantes del mercado de trabajo español

❖ Acentuada terciarización de la economía.	❖ Marcada desventaja de algunos colectivos del mercado laboral.
❖ Limitada calidad y cota retributiva.	❖ Bajo nivel de cualificación en los empleos.
❖ Segmentación entre condiciones de trabajo del personal indefinido y temporal.	❖ Sectores básicos de baja productividad y reducido valor añadido (ej. agricultura, comercio y construcción).
❖ Ineficacia e insuficiencia de las negociaciones colectivas.	

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados en este epígrafe.

A grandes rasgos, el mercado laboral de España destaca por concentrar la tasa más alta de ocupación en el sector servicios, posteriormente el sector industrial, y seguido por el de construcción. La menor representación surge en el sector agrícola, con una tasa mucho más baja de personas ocupadas. En consecuencia, el mercado laboral de España está terciarizado, pues el 75% de las personas están ocupadas en el sector servicios (Santamaría López & Serrano Pascual, 2016).

Si se trata de destacar alguno de los factores que han impactado sobre la actividad laboral del país en los últimos años predominan: la entrada de emigrantes al país con altas tasas de actividad y la adhesión de la mujer al mercado laboral.

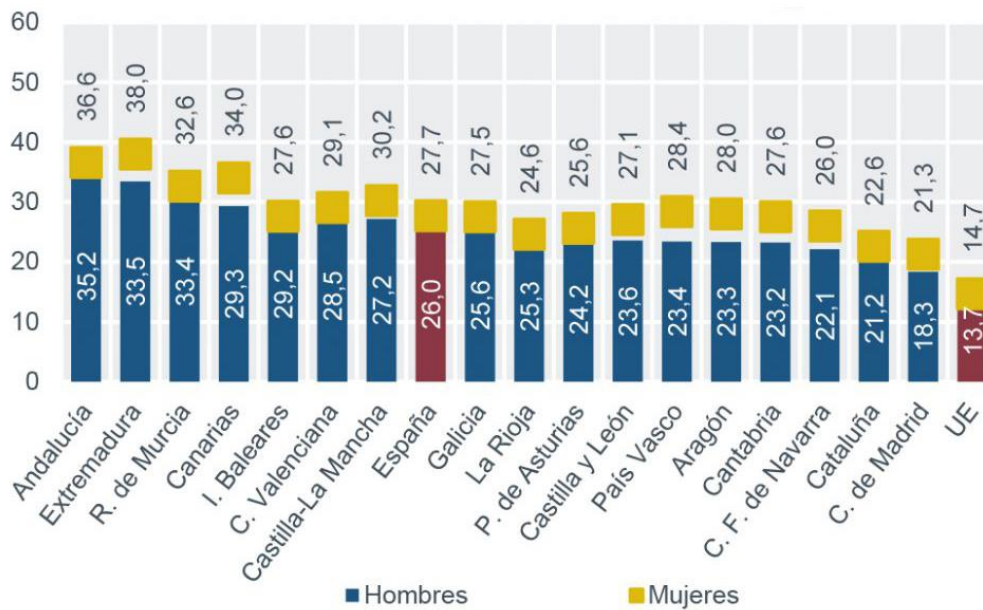
A causa de la recesión económica iniciada en el año 2008, se produjo una reducción en la tasa de actividad masculina, al tiempo que un ligero repunte de la femenina. No obstante, la tasa de paro en el Estado suele ser elevada, a causa de dos factores primordiales, los cuales según los analistas son: la insuficiente capacidad de generación de empleo de la propia economía, en la que el tejido empresarial más abundante son las PYMES; y el planteamiento legal e institucional del mercado laboral, entendido este como la negociación colectiva, ordenación contractual y de políticas del mercado de trabajo (Santamaría López & Serrano Pascual, 2016).

Una de las magnitudes que se mantienen como característica del empleo en España es la temporalidad. Este factor se hizo perpetuo a partir de 1984 cuando se posibilitó la ruptura del principio de causalidad, por medio de la creación de un nuevo contrato: el temporal. Desde entonces, las organizaciones han utilizado esta modalidad contractual de manera intensiva.

En 2014, España estaba 10 puntos por encima de la media europea en la tasa de temporalidad, siendo también elevada esta tasa en el contexto de empleo público. En lo que respecta a diferencias de género, la población femenina aumenta la tasa de temporalidad y supera a la de los hombres, a pesar que se vio ligeramente reducida durante la última crisis (Santamaría López & Serrano Pascual, 2016). En el gráfico 1 se puede observar el progreso de la situación

anteriormente citada, 4 años después de los datos ofrecidos por Santamaría López y Serrano Pascual.

Gráfico 1. Tasa de temporalidad por género en: CC.AA., España y U.E. (porcentaje)



Fuente: Fundación BBVA (2019).

El alto nivel de temporalidad en el país se ve contrapuesto por la tasa de empleo a tiempo parcial, la cual está a niveles visiblemente inferiores que el resto de los países de la unión. Nuevamente, la población femenina se sitúa a la cabeza de poblamiento que trabaja bajo esta casuística, aunque en este caso sí comparte la situación con Europa.

La parcialización del trabajo se está consolidando en la estructura del mercado laboral de España y con ello la feminización de esta fórmula contractual. A pesar de ello, la razón básica de la aceptación de la parcialización no reside en la preferencia o voluntariedad, sino que radica en las necesidades familiares.

### 3.2. Rasgos generales de la legislación laboral española

La flexibilización y precariedad del empleo en el Estado español se han visto favorecidos por la legislación laboral decretada en el país. El Estatuto de los Trabajadores de 1980, pilar básico y fundamento que regulariza las relaciones laborales españolas, se ha visto reformado en numerosas ocasiones (Montoya, 2013). Estas ratificaciones son lo que popularmente se conoce como “reformas laborales”.

La última reforma laboral se realizó en 2012 y las críticas a la misma han sido continuas y duras. Baylos Grau, catedrático de Derecho del trabajo, expone que dicha enmienda promueve la “desconstitucionalización” del trabajo. Dicha reforma laboral concibió el trabajo como un simple factor económico, por lo que se abarató el coste de los despidos, se facilitaron las causas que lo



promovían y se ampliaron los periodos de prueba a un año, lo cual propicia que el derecho al trabajo se difumine (Baylos Grau, 2013).

Todas las reformas laborales acontecidas en España han incurrido de algún modo en, por lo menos, algunos de los siguientes matices presentados en la Tabla 6:

Tabla 6. Matices de las relaciones laborales tratados por las reformas

- ❖ Promoción de ciertos tipos de contratación, para la promulgación de la entrada en el mercado laboral.
- ❖ Regulación de los despidos colectivos e individuales, para impulsar la salida del mercado de trabajo.
- ❖ Condicionamiento al acceso a las prestaciones por desempleo, en cuanto a cuantías, duración y protección.
- ❖ Favorecimiento o debilitamiento del rol de la negociación colectiva.
- ❖ Intermediación laboral, mediante establecimiento de los agentes interventores de la tramitación de la oferta y la demanda de trabajos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Santamaría López & Serrano Pascual (2016).

En pocas palabras, las reformas acaecidas en los últimos 30 años han generado un efecto muy visible en el empleo del país. De estas consecuencias, las más palpables son: la acentuada individualización de las relaciones laborales y la flexibilización de las condiciones de trabajo, ya mencionadas anteriormente.

### 3.3. Desigualdad de género del mercado laboral español

Varios son los problemas, en referencia a desigualdad de género, que presentan las estadísticas laborales oficiales del mercado laboral español. No obstante, en este apartado se remarcan dos, dada su incidencia en la situación que nos ocupa.

La primera dificultad encontrada reside en que tan solo se plasma el trabajo que tiene lugar dentro del mercado laboral, lo cual conlleva que multitud de tareas se queden excluidas; tareas que verdaderamente tienen influencia en dicho mercado. Estas tareas, como las relacionadas con el trabajo de cuidados, han sido realizadas tradicionalmente por mujeres; si bien en los últimos años la participación de los hombres se ha visto ligeramente aumentada. Aunque, se ha de recurrir a otras fuentes, ninguna de ellas correspondientes al estado del mercado de trabajo, para observar este pequeño crecimiento (Santamaría López & Serrano Pascual, 2016).

El aumento de la dedicación al trabajo remunerado, sin la disminución del tiempo dedicado al trabajo no remunerado, es un aspecto clave en la irresuelta doble jornada que sufren, en general, las mujeres. Por ende, la conocida como carga global de trabajo (trabajo en espacio productivo, más el trabajo en el espacio reproductivo) es usualmente mayor en mujeres.

La segunda dificultad reside en las estadísticas laborales, las cuales se han constituido alrededor de la experiencia en el mercado de trabajo de los hombres, lo cual produce que la referencia de

dicho mercado sea: indefinido y a tiempo completo. Este hecho excluye multitud de situaciones laborales, situadas entre el desempleo y el empleo (Santamaría López & Serrano Pascual, 2016).

Por los anteriores motivos, existe una demanda generalizada hacia la inclusión de la economía no monetizada en el contexto económico. En consecuencia, es de máxima necesidad reconocer el trabajo de cuidados como componente fundamental de la economía, para que con ello se reconozca la situación real del mercado laboral español (Carrasco, 2014).

Para no extendernos en este tema en demasía, a continuación, se muestra en la Tabla 7 la síntesis de los rasgos en los que se revelan la desigualdad de género en el entorno del mercado de trabajo español:

Tabla 7. Desigualdades de género femeninas en el marco laboral español

❖ Superior tasa de desempleo.	❖ Doble jornada laboral.
❖ Presencia de la brecha salarial.	❖ Menor tasa de actividad laboral.
❖ Mayor sobrecualificación.	❖ Superior subempleo.
❖ Segregación horizontal.	❖ Techo de cristal (segregación vertical).
❖ Participación mayoritaria en la economía sumergida.	❖ Mayor número de contratos a tiempo parcial.

Fuente: Santamaría López & Serrano Pascual (2016).

### 3.4. Situación de la jornada laboral de 4 días en España

A través del apartado “La jornada laboral de 4 días”, de este documento, se ha dado a conocer la realidad que se vive en diferentes lugares del mundo en torno a esta metodología de trabajo. En contraposición, la situación española respecto a la jornada parece estar a años luz de los ejemplos vistos en el mencionado apartado. Contados son los casos de empresas del país que han modificado sus organizaciones para acogerse a la semana laboral de 4 días. De igual forma, es muy escasa la literatura que se puede encontrar en torno a esta en España.

El pasado año, se celebraba el centenario de la jornada laboral de 8 horas en España. La huelga de la central eléctrica “La Canadiense” se considera la primera victoria trascendente en la historia obrera. Esta “lucha”, que se dio en Barcelona durante 43 días y que conllevó la detención de más de más de 3.000 personas, propició los tres ochos: ocho horas de trabajo, ocho horas de ocio y ocho horas de descanso. Gracias a ese momento, que tuvo lugar el 1 de octubre de 1919, España pasó a ser el primer país europeo que instauró la jornada laboral de 8 horas (Universitat Oberta de Catalunya, 2019).

Casi cien años después de este momento clave en la historia obrera, en 2018, la media de horas semanales trabajadas en Europa se situaba en 40.2, de acuerdo a datos de Eurostat<sup>4</sup>. Este

<sup>4</sup> [Eurostat](#). Average number of usual weekly hours of work in main job, by sex, professional status, full-time/part-time and economic activity.

mismo medio revelaba que los españoles trabajan de media 39.7 horas semanalmente, lejos de las 37.8 horas de media que trabaja Dinamarca, referente continental en materia de legislación laboral (Varela, 2019).

Estos datos parecen no aventurar un futuro posibilitador para la jornada laboral de 4 días en el Estado Español. En el plano político del país la disminución de la semana laboral apenas tiene recorrido; es más, ni legislación ni gobierno plantean aún esta posibilidad. En la actualidad reciente, tan solo se encuentra el caso de un partido político que abogue por la jornada que nos ocupa.

Con la propuesta de una jornada laboral de 32 horas semanales o 4 días, a alcanzar entre 2025 y 2030, el partido *Más país*, es el único que hasta ahora ha tratado esta realidad efectiva en otros países. El partido se posiciona en pro de efectuar cambios legislativos que promuevan la reducción gradual de la jornada, con el fin de hallar en ella ventajas ambientales y sociales (Más País, 2019).

En el programa electoral del partido, presentado para las elecciones nacionales del 9 de noviembre del año 2019, se exponían varias ventajas, entre las que destacaban: mejora de la conciliación, con el fin de que el trabajo no remunerado (de cuidados y mantenimiento doméstico, en esencia) se distribuya equitativamente entre mujeres y hombres; reducción de los desplazamientos de trabajo, que se traduce en más tiempo para los individuos y reducción en la contaminación; así como el reparto igualitario y justo de la carga de trabajo remunerado (Más País, 2019).

Al margen de la propuesta planteada por este partido político, algunos expertos han dado su visión sobre la posibilidad de exportar esta jornada a España.

#### 3.4.1. *¿Es posible exportar la jornada laboral de 4 días a España?*

Esta metodología, podría aplicarse, por medio del diálogo, en empresas o sectores determinados, pero no es una realidad aparentemente generalizable. Parece de especial complejidad aplicarlo en un contexto como el del país, en la cual su motor económico es el sector servicios (Gallestegui, 2020).

En España se trabajan 150 o 200 horas más anualmente, en comparación con otros países europeos. Esta realidad, sumada a situaciones populares que se dan en el entorno laboral español como: el almuerzo a mitad de jornada, el segundo desayuno, la pausa de horas para comer, las eternas reuniones, las jornadas hasta las ocho de la tarde y otras casuísticas, hacen que los expertos consideren que antes de sumergirnos en el progreso hacia la reducción de jornada, hemos de trabajar en busca de la organización de la situación que ya se padece (Gallestegui, 2020).

Antonio Fernández García, profesor de los Estudios de Derecho y Ciencias Políticas de la UOC, expone que la exportación de los 4 días de trabajo a España es posible si la representación de

los trabajadores y los empresarios acuerdan la reducción de la jornada laboral instaurada legislativamente (Universitat Oberta de Catalunya, 2019).

No obstante, en el país no hay voluntad para realizarlo, ya que la normativa actual es visiblemente flexible, lo cual se traduciría en un impacto reducido de la medida. Al mismo tiempo, los empresarios preferirían contratar a un empleado por cuarenta horas, en vez de a dos trabajadores durante veinte horas (Universitat Oberta de Catalunya, 2019).

Existen sectores en los que es más sencillo imaginar la implantación de esta jornada. Por ejemplo, en la hostelería parece más factible que en la cadena de producción o que en trabajos manuales sin requerimiento de atender de cara al público. Asimismo, aquellos empleos con componente de gestión, en los que la tecnología puede colaborar al aumento de la productividad, esta jornada sí tiene sentido; como también lo tiene en trabajos creativos o innovadores, donde el valor añadido es lo más importante y no así el número de horas totales que se trabaja (Varela, 2019).

#### 3.4.2. Algunos beneficios concretos de la jornada laboral de 4 días en España

Al margen de los beneficios expuestos a lo largo de este documento, los expertos enfatizan algunos que serían importantes a valorar para el conjunto español: tanto a nivel individual, de los trabajadores; como a nivel general, en materia de beneficios económicos.

Para Fernández García, son cuantiosos los beneficios que podría producir la reducción de la jornada, entre ellos destaca: aumento del ocio, mejora de la calidad de vida para los empleados, posibilidad de conciliar la vida laboral y personal, creación de proyectos pequeños de emprendimiento y el crecimiento del empleo, por medio de la contratación de otros empleados para ocupar las horas que queden disponibles (Universitat Oberta de Catalunya, 2019).

En línea con esta idea, José Canseco, profesor de Recursos Humanos del EAE Business School, explica que esta jornada generaría efectos positivos para los trabajadores, como la mayor conciliación de la vida familiar y laboral. Al mismo tiempo, el modelo posibilitaría la motivación o tendencia hacia la concentración, así como a poner el foco en la tarea que se está realizando, para poder realizarla en el tiempo que se dispone (Varela, 2019).

La experta en organizaciones saludables, Carmen Soler, expone que cualquier acción o proyecto que se enfoque hacia la mejora de las prácticas de conciliación será muy positivo. En contraposición, explica que ello requiere de un cambio en el modelo laboral y social, en el que la confianza sea el valor esencial, sin potenciar el presentismo, pero sí el trabajo por objetivos (RH Saludable, 2020).

Asimismo, Canseco apunta que, desde el prisma de las empresas, la semana de 4 días puede entenderse como un método positivo, ya que realmente mengua el ausentismo y aumenta la productividad. El motivo no es otro que la limitación de la mente humana para ser productiva, como ya se ha expuesto anteriormente, en el caso de *Perpetual Guardian* (Varela, 2019).

### 3.5. Ejemplos de la jornada laboral de 4 días en España

En la actualidad, se encuentran tres ejemplos de empresas españolas que han emprendido el camino hacia la reestructuración horaria y la jornada laboral de 4 días. A continuación, se expone una breve exposición de cada una de estas empresas.

#### 3.5.1. *Software DELSOL*

La firma Software DELSOL, situada en el Parque Científico y Tecnológico de Mengíbar (Jaén), forma parte de las pocas empresas consolidadas del país que comercializan y fabrican software. Una actividad que la propia empresa reconoce que es un orgullo acuñado por mucho esfuerzo<sup>5</sup>.

Esta empresa, con sede en Jaén y una plantilla de 183 empleados, cuyo organigrama se puede observar en el Anexo II de este documento, ha sido la primera en el país en implantar la jornada laboral que nos ocupa en esta investigación. A través de un largo recorrido de más de 25 años, han forjado una trayectoria que los ha llevado a establecer la misma desde el 2 de enero de 2020 (La Provincia, 2020).

Por este motivo, Software DELSOL se convierte en el caso de estudio de esta investigación, ya que además de ser la empresa precursora de la jornada de 4 días en España, destaca, como veremos en este apartado, por ser una organización innovadora y responsable, no solo con los clientes, sino también con sus proveedores, sociedad, naturaleza y, como no, con el personal.

#### *Misión, visión y valores*

La organización considera que la posición adquirida hasta la fecha a nivel nacional, como uno de los principales fabricantes de software de gestión, ha sido posible por los principios que poseen como empresa, los cuales emanan de la misión, visión y valores de la organización, quienes buscan estar predispuestos a las diferentes demandas del mercado.

Por ese mismo motivo, la misión de la empresa reside en proporcionar herramientas para el progreso y estimulación de la gestión empresarial a las pequeñas y medianas empresas y a los profesionales del país. De este modo, la visión de Software DELSOL se centra en brindar productos que predominen por su sencillo uso, potencia y capacidad de adaptación; siempre orientando el servicio hacia el cliente con un equipo humano con excepcionales cualificaciones (Software DELSOL, Misión, visión y valores, 2020).

En lo que concierne a valores, la empresa entiende estos como su propia identidad, lo que hace de esta empresa jienense un proyecto singular y distinto. Por ello, los valores que representan a la firma son: eficacia, escucha, innovación, servicio, trabajo en equipo, rigor y transparencia (Software DELSOL, Misión, visión y valores, 2020).

---

<sup>5</sup> [Historia del Software DELSOL](#)

### *Responsabilidad social corporativa*

La firma jienense se muestra altamente comprometida con sus clientes, la sociedad, su personal y la naturaleza. Por este motivo, Software DELSOL preserva un compromiso estable con su entorno de manera transversal en toda la organización y abarca a todos los públicos (Software DELSOL, Responsabilidad social corporativa, 2020).

En lo que respecta a la responsabilidad con los clientes, la firma brinda formación a sus usuarios, por medio de material didáctico, con el fin de simplificar el trabajo diario de los clientes. Asimismo, ofrecen calidad por medio de las certificaciones de sus productos, para avalar la eficacia óptima de los procedimientos. Por otro lado, prestan una herramienta gratuita e innovadora para que los clientes puedan probar todos sus productos, así como propician la relación calidad-precio en sus productos para satisfacer las necesidades de las PYMES (Software DELSOL, Responsabilidad con los clientes, 2020).

La empresa opta por el compromiso estable con sus proveedores, promoviendo la contratación de empresas de la zona, para posibilitar el contacto cercano y la rapidez en los procesos. Dado que los proveedores conforman parte del grupo de interés de la empresa, consideran que es clave la comunicación con los mismos, pues posibilita la mejora de manera continua y el alcance de la máxima calidad en los productos y servicios de la firma. Es por este motivo por el cual se realizan iniciativas para impulsar la relación con los proveedores, con los que llevan a cabo eventos sociales para fomentar la convivencia y cercanía (Software DELSOL, Compromiso estable, 2020).

En relación a la responsabilidad social, la empresa expone su compromiso con la cultura, apuesta por el deporte, educación y realización de aportaciones para colaborar con el entorno, ya que consideran que reciben mucho de la sociedad, como la confianza que depositan sus clientes en ellos (Software DELSOL, Responsabilidad con la sociedad, 2020).

Del mismo modo, la empresa se muestra consciente de las responsabilidades a asumir por el uso de recursos no renovables, por lo que colaboran en nuevas plantaciones, sustituyen materiales impresos por formatos descargables, utilizan edificios con medidas de ahorro y eficiencia energética, colaboran a la suelta de peces y disponen de contenedores de reciclaje en sus instalaciones (Software DELSOL, Responsable con el medio ambiente, 2020).

### *Perfil del equipo humano y beneficios*

La confianza construida en sus clientes se crea desde dentro. Por este motivo, se considera a cada integrante de la firma como responsable de difundir los valores de la organización y colaborar a la expansión y crecimiento de la misma. Ello promueve que el perfil del equipo humano de la empresa sea aquél que cree en su trabajo, conforma un gran equipo, es conocedor de su potencial y trabaja de manera constante; para con ello explorar nuevos caminos, con el objetivo de obtener mejores resultados para los clientes y buscar posibilidades nuevas para hacer que la posición de la empresa en el mercado se mantenga (Software DELSOL, 2020).

El trabajo del equipo humano ha de funcionar al mismo tiempo, pues los objetivos a alcanzar son comunes. Los logros y errores de la empresa son consecuencia del trabajo en equipo y en ningún caso de la actividad independiente de trabajadores concretos. Puesto que el camino de la empresa conforma una andadura conjunta, todos los empleados sienten motivación y unidad por la filosofía cooperativa (Software DELSOL, 2020).

El esfuerzo requerido en la empresa por todos y cada uno de los empleados también es recompensado por distintos beneficios para estos, dado que la empresa opta por la conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados. Por este motivo, la firma oferta distintas opciones para que las personas puedan progresar en un ambiente y condiciones convenientes (Software DELSOL, Beneficios para el trabajador, 2020).

#### *La jornada de 4 días en Software DELSOL*

La compañía jienense cuenta con 183 trabajadores, los cuales no han visto modificada su jornada horaria diaria de 8 horas. En el periodo invernal los empleados trabajan 36 horas semanales, mientras que en la época estival la jornada es de 28 horas a la semana. Esta iniciativa, además, no ha modificado el salario de los empleados (Ruiz, 2020).

Existe una parte de la plantilla, quienes no proporcionan atención directa a los clientes, que trabaja de lunes a jueves y descansa el resto de los días. La otra parte de la plantilla, encargada de la atención al cliente de manera directa, tiene libre los fines de semana más un día entre semana aleatorio (La Provincia, 2020).

En Software DELSOL han apostado, a lo largo de toda su trayectoria, por la motivación y productividad del equipo, por medio de la reducción del estrés y posibilitando que la carga de trabajo sea menor, así como favoreciendo el descanso de la plantilla (Ruiz, 2020). De hecho, fue hace años cuando desde la dirección se decidió que los viernes no se trabajase por la tarde, así como que la semana finalizase con un encuentro grupal distendido (Donaire, 2020).

Como se puede comprobar, la nueva iniciativa no es la primera innovación destacable que esta empresa lleva a cabo. Toda la plantilla cuenta, desde hace tiempo, con servicios poco habituales en las empresas españolas como: menú gratuito para quien desee quedarse a comer, zonas de ocio y descanso para el tiempo libre como: sala de videojuegos, gimnasio, rocódromo, un tobogán, pista de pádel y piscina (La Provincia, 2020).

En línea con lo anterior, se puede inferir que la nueva iniciativa conforma un escalón más de la política de Software DELSOL, quienes buscan la innovación no solo en el desarrollo de los productos, sino también en la gestión de sus recursos humanos (Donaire, 2020). Asimismo, desde el área de comunicación de la empresa, expresan que este proyecto ha conllevado mucho trabajo previo. Para llevarlo a cabo, numerosas han sido las reuniones en las que dirección, comité y recursos humanos, se han unido para poder crear la iniciativa que se ha hecho eco en todo el país por su cariz innovador y pionero (La Provincia, 2020).

Del mismo modo, esta iniciativa es consecuencia lógica de la estrategia que la empresa emprendió hace años, relativa a la decisión de favorecer la calidad de las condiciones de trabajo de los empleados y la conciliación familiar de los mismos (Ruiz, 2020). En relación a este último aspecto, desde la empresa ya se ofertaban seguros de vida, posibilidad de realizar la actividad laboral mediante teletrabajo y becas, entre otros beneficios (Donaire, 2020).

Luis Salido, jefe de marca de la firma, expone que esta nueva iniciativa se realiza como respuesta al entorno cambiante del mercado y de los clientes. De igual manera, la decisión se tomó con el fin de disminuir el ausentismo, atraer y retener talento, al tiempo que se pretendía aumentar la productividad (Ruiz, 2020).

La plantilla ha mostrado todo su apoyo a esta nueva iniciativa y se muestra complacida con ella. A pesar de que decisiones como la tomada por Software DELSOL requieren tiempo para recabar resultados, por el momento el funcionamiento de la empresa es normal y los clientes no han percibido variaciones en la calidad del trabajo.

La empresa expone que no ha sido un proyecto fácil de realizar, ya que no tenían referentes previos de organizaciones españolas que hubieran hecho algo igual o parecido, ni tampoco legislación a la que atenerse en este contexto (Ruiz, 2020). Software DELSOL considera, además, que este proyecto lleva a la empresa a tomar parte en la disminución del consumo energético, así como en la emisión de gases (los empleados hacen menor uso del coche para ir al trabajo). Del mismo modo, se ha creado empleo, dado que se han contratado a 16 personas más desde el inicio de la iniciativa (Ruiz, 2020).

### 3.5.2. *Zataca Systems*

La empresa de ingeniería de software Zataca Systems<sup>6</sup>, quien describe su propósito empresarial como fabricantes de soluciones disruptivas para startups y otras empresas que tienen como clave la tecnología, es la segunda organización española que ha implementado la jornada laboral de 4 días por semana. Esta consultora, con sede en Torrellano, Elche (Alicante), instauró la jornada el 13 de enero de 2020, a la par que implementó otras medidas de conciliación familiar (Información, 2020).

El recorrido de la firma comenzó en 2014 y desde entonces su pretensión ha sido fomentar la conciliación. Por ello, los trabajadores de esta empresa ilicitana han contado siempre con la opción de establecer su horario de entrada, para con ello poder llevar a sus hijos al colegio o adaptarse a los horarios de custodias, en casos de trabajadores separados. Esto ha llevado a que el sello de calidad de la empresa, con respecto a los trabajadores, sea la flexibilidad (Martínez, 2020).

La implantación ha resultado sencilla para la organización, puesto que a comienzos de año se les preguntó a los trabajadores si contemplaban la acogida de la jornada, proporcionando

---

<sup>6</sup> [Página web de Zataca Systems](#)



también la opción del teletrabajo o de mantenerse en la jornada que ya tenían. En enero de 2020, la mitad de la plantilla, de un total de 25 personas, se acogió a la nueva propuesta, en la cual el sueldo no se veía modificado (Salazar, 2020).

La empresa enfoca esta decisión como un avance en pro de la conciliación de la vida familiar y laboral, clave del bienestar y pleno rendimiento de los empleados que conforman la plantilla (Información, 2020). La capacidad de decisión del tipo de jornada permite que los trabajadores escojan si trabajar 4 días, realizar 4 días en la oficina y el viernes desde casa, o continuar con la jornada laboral tradicional dispuesta de lunes a viernes (Martínez, 2020).

El objetivo que persigue la empresa ilicitana no es solo el de mejora de la conciliación, sino que también pretende aumentar la productividad del equipo, tal y como se ha demostrado con otras iniciativas que se han llevado a cabo en el resto del mundo. Al mismo tiempo, la pretensión también se enfoca en generar beneficios al medio ambiente, mediante la reducción de los traslados al centro de trabajo en transporte privado, así como la disminución del consumo de energía<sup>7</sup>.

Desde el momento en el que se hizo eco de la gran flexibilidad que ofrecía Zataca System, las candidaturas espontáneas no han dejado de llegar a la empresa. Gracias a este hecho los directivos de la firma han sido más conscientes del bajo porcentaje de mujeres que forma parte de la plantilla, causado por el reducido número de estas que cursaban ingeniería en el pasado (Salazar, 2020).

En línea con lo anterior, la firma comenzó a buscar programadoras, marcándose con ello un nuevo reto. Zataca System se afirma como buscadores continuos de talento, por lo que aprovechando el 8 de marzo (día internacional de la mujer) lanzaron una campaña para atraer talento femenino, bajo el *hashtag* #MujeresEnTecnología<sup>8</sup> (Serrano, 2020).

A pesar de la corta trayectoria desde la puesta en marcha de la jornada, ya se reporta un repunte de la complacencia en los trabajadores, quienes van a trabajar sabiendo que tendrán por delante 3 días de fin de semana. Del mismo modo, dicho entusiasmo revierte en el aumento de la productividad, lo que posibilita que la nueva jornada complazca a todos los grupos que conforman la empresa (Martínez, 2020).

Gomariz, uno de los empleados de la firma, asegura que el ambiente laboral es agradable, el nivel de estrés no es alto y en líneas generales se encuentran bien porque pueden realizar sus descansos. Otros aseguran ver esta oportunidad como una prueba con la que comprobar si pueden ir al día con la nueva jornada (Salazar, 2020).

Por último, cabe destacar que el gobierno valenciano ha previsto la dotación de premios para aquellas empresas que consigan implantar la jornada de 32 horas sin reducción salarial. Con probabilidad, la convocatoria se hará firme a finales del año 2020, dando comienzo en 2021 (RH Saludable, 2020). La propuesta se basará en un “acompañamiento” durante los primeros tres

---

<sup>7</sup> [elperiòdic.com](http://elperiòdic.com)

<sup>8</sup> [Imagen de la campaña](#)

años de la implantación de la jornada, en los cuales se subvencionará un “suplemento” hasta la confirmación de la viabilidad de la reducción (Serrano, 2020).

### 3.5.3. *Grupo Deluxe*

Grupo Deluxe es una empresa granadina que se dispone como la tercera firma española en instaurar la jornada de 4 días para sus trabajadores, y la segunda de la comunidad autónoma andaluza. La organización se dedica a la comercialización y montaje de productos para tratamiento de aguas, así como artículos de hogar y obras editoriales<sup>9</sup>.

Esta empresa, dedicada a la venta directa, conformada por 42 profesionales, de los cuales la mayoría son personal comercial y teleoperador, se encuentra en periodo de expansión tras 7 años de trayectoria profesional (Europa Press, 2020).

La reducción de jornada tuvo lugar, de manera definitiva, en febrero de 2020, tras una prueba piloto en noviembre del año anterior. A lo largo del ensayo, el director general de la empresa proponía objetivos a cumplir antes del viernes, para que en caso de conseguirlo los trabajadores no tuvieran que acudir ese día al trabajo. Los resultados fueron llamativos, ya que las ventas aumentaron en un 22% en referencia a cualquier otro mes (Palomo, 2020).

Desde la aplicación del cambio, los empleados se sienten con más optimismo y motivación. La semana laboral comienza con entusiasmo y menos cansancio. También los posibles planes de fin de semana, que empiezan a surgir desde el martes, son clave para la motivación de los trabajadores de esta empresa granadina (Navarrete, 2020).

La firma ha establecido este horario sin ánimo de dar marcha atrás, a excepción de reportarse un desplome en la productividad de los trabajadores. Asimismo, los contratos de 39 horas se han reducido a 36, sin pérdida de salario. Por otro lado, los jueves por la tarde cierran las instalaciones y ningún empleado de esta continúa su labor, ya que para la organización no tiene sentido que trabajen parte de los empleados (Europa Press, 2020).

Grupo Deluxe también cuenta con un “coach” que proporciona herramientas emocionales beneficiosas para la vida y el rendimiento de los empleados. Esta iniciativa, junto a otras como la reducción de jornada, o el anterior horario de mañana que tenían los trabajadores, son parte de las ideas que el fundador ha puesto en marcha, a lo largo de la trayectoria de la empresa, para mejorar su organización y evitar aquellos aspectos que no le habían parecido correctos en su experiencia previa en otras empresas (Navarrete, 2020).

El director de la firma expone que trabajar durante 12 horas no es comprensible, pues el rendimiento no ha de implicar la inversión de más horas, ya que fatiga a las personas y disminuye la ilusión en los trabajadores (Palomo, 2020). Por otro lado, la nueva propuesta se implantó desde la empatía, pues conocían las necesidades de conciliación de la plantilla, joven en su mayoría, y quisieron colaborar en pro del equilibrio familiar-laboral de sus trabajadores (Navarrete, 2020).

<sup>9</sup> [Perfil de la compañía en una red social](#)

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Objetivo de la investigación

Tras la revisión del marco teórico sobre el estado de la cuestión de la jornada laboral de 4 días, así como de la salud laboral, se procede a realizar el análisis de los datos obtenidos de la investigación empírica, por medio del desarrollo de una encuesta.

La investigación que se lleva a cabo en este documento pretende ratificar o refutar la idea que se plasma en la literatura sobre la jornada laboral de cuatro días, en la cual se presenta a ésta como una metodología propulsora de la salud laboral de los trabajadores, así como potenciadora de la productividad en las organizaciones.

A continuación, se lleva a cabo el análisis de los datos obtenidos de la muestra, para ulteriormente detallar los resultados y conclusiones extraídos de los mismos. Para ello, se ha centrado la investigación empírica en la empresa Software DELSOL, la primera empresa en España en implantar formalmente la jornada laboral de cuatro días, de la cual se ha hablado previamente en este trabajo en el apartado 3.5.1.

### 4.2. Diseño del cuestionario

Con el fin de recopilar la información sobre la experiencia de los empleados que han visto modificada su jornada a la que nos ocupa en este documento, se ha realizado un cuestionario online, de creación propia, cuyos resultados se exponen en los siguientes epígrafes.

El cuestionario (Anexo I) recoge datos objetivos sobre género, rango de edad y situación laboral. Por otra parte, muestra un total de 25 ítems agrupados en cuatro dimensiones (Tabla 8), con la finalidad de conocer el grado de conformidad o disconformidad de los participantes, según su experiencia, tras el cambio de jornada, conforme a dichas aseveraciones. Este apartado está completamente sujeto a la experiencia y perspectiva de los trabajadores, por lo que se hizo uso de la escala Likert de 1 a 5 puntos para valorar las respuestas, donde 1 reflejaba desacuerdo total con la afirmación y 5 total acuerdo con la misma.

Tabla 8. Dimensiones e ítems

<p><b>Satisfacción laboral (productividad, motivación y concentración)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con esta jornada soy más productiva/o.</li> <li>2. Me siento más motivada/o en mi trabajo.</li> <li>3. La nueva jornada ha mejorado mi capacidad de innovación.</li> <li>4. Laboralmente me encuentro más satisfecha/o.</li> <li>5. Esta jornada ha mejorado mi capacidad de concentración.</li> </ol>
<p><b>Conciliación laboral</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Los días que trabajo me resulta difícil conciliar vida laboral y vida familiar.</li> <li>7. Ha aumentado el tiempo que invierto en ocio.</li> <li>8. Con la nueva jornada siento que mi vida personal y laboral se equilibran.</li> <li>9. Me ausento menos del trabajo gracias a que tengo 3 días libres.</li> <li>10. En líneas generales, con esta jornada tengo más tiempo.</li> <li>11. He emprendido algún proyecto personal desde el inicio de la nueva jornada.</li> <li>12. Me he plantado iniciar un proyecto personal porque ahora tengo más tiempo.</li> </ol>
<p><b>Salud laboral</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Mi salud ha mejorado con el cambio de jornada.</li> <li>14. A nivel de salud mental me encuentro mejor.</li> <li>15. A nivel de aptitud física me encuentro mejor.</li> <li>16. Con esta jornada estoy menos estresada/o.</li> <li>17. La jornada diaria me fatiga más que la anterior.</li> <li>18. Considero que mi calidad de vida ahora es mejor.</li> <li>19. Con esta jornada me siento más descansada/o.</li> </ol>
<p><b>Carga de trabajo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>20. En alguno de mis días libres suelo trabajar, aunque sea un periodo corto de tiempo.</li> <li>21. Si tuviera la opción volvería a mi anterior jornada.</li> <li>22. Me planteo cambiar de trabajo por motivos relacionados con la jornada de 4 días</li> <li>23. Tengo más carga de trabajo que anteriormente.</li> <li>24. Todo el trabajo de 5 días se concentra ahora en 4.</li> <li>25. Hago más horas extralaborales que con la otra jornada.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Recogida de datos y análisis realizados

Para la cumplimentación, envío y recogida de datos de la encuesta definitiva se ha hecho uso de la herramienta “Formularios”, la cual posibilita elaborar estos online a través de Google, así como enviarlos de manera instantánea a los participantes mediante enlace.

La encuesta se ha elaborado durante el mes de junio de 2020, efectuando a posteriori un análisis estadístico de los resultados mediante la utilización de SPSS, de suma utilidad para aunar datos, crear representaciones de los mismos y calcular datos relevantes para la investigación.

La muestra lograda ha alcanzado los 126 participantes, todos ellos trabajadores de la empresa Software DELSOL. A partir de las respuestas de los encuestados se ha elaborado el análisis estadístico de los resultados, por medio de la realización de medias, desviaciones típicas, máximos, mínimos, medianas y modas.

A través del cálculo de la media se puede conocer el valor característico de un compuesto finito de números; en el caso de esta investigación, dicho número finito corresponde a los datos cuantitativos recogidos en la encuesta, que son objeto de estudio en el análisis. En este último se puede afirmar que se expone la cantidad total de la variable distribuida en partes equivalentes entre cada parámetro; es decir, la puntuación total conseguida por cada ítem por medio de la escala Likert.

En contraposición, es necesario conocer también la desviación que se ha obtenido de los datos en su distribución, comparado con la media de la mencionada distribución. Así se puede obtener una visión de los datos acorde a la realidad en el momento de interpretarlos para la comparación con la literatura expuesta. Es por este motivo que se hace necesario el estudio de la desviación típica en los datos cuantitativos de esta investigación.

Para lograr comprender la tendencia de los valores a alejarse de la media en una distribución de datos, hemos de tener en cuenta la desviación típica como medida de dispersión. De este modo, se considera también el valor de cada dato. Por ello, la desviación típica es clave para conocer la variación esperada de los datos conforme a la media.

Particularmente, mediante el análisis estadístico de los máximos y mínimos, se puede conocer la amplitud de las variables; siendo el valor mínimo aquel más pequeño de una variable numérica y el máximo lo contrapuesto. De otro modo, también se analizan la mediana y la moda, ambas medidas de tendencia central. Por ello, la mediana conforma el valor de la variable en posición central; mientras que la moda es el valor más repetido de la variable.

### 4.4. Descripción de la muestra

En la Tabla 9 encontramos que, en sus primeras dos columnas, quedan representados los datos referidos a las correspondientes variables demográficas que se estudian en esta investigación, así como las diferentes opciones de respuesta. La tercera columna expone la muestra de aquellos participantes que cumplen esas particularidades en la investigación realizada en valor numérico; mientras que la cuarta columna presenta dichos datos expresados en valor porcentual.

Tabla 9. Descripción de la muestra

VARIABLES OBJETIVAS	Opciones	Datos de la muestra	Porcentaje de datos
<b>Género</b>	Masculino	66	52%
	Femenino	59	47%
	No binario	1	1%
<b>Rango de edad</b>	18 a 25 años	4	3,17%
	26 a 35 años	39	30,95%
	36 a 45 años	53	42,06%
	46 a 55 años	28	22,22%
	56 a 65 años	2	1,59%
<b>Situación Laboral</b>	Indefinida	124	98,41%
	Temporal	1	0,79%
	Otra/No responde	1	0,79%
<b>Total</b>	-	126	100%

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5. Análisis de los resultados

Como se puede comprobar en la Tabla 10, entre los 5 ítems evaluados en relación a satisfacción laboral, todos ellos tienen puntuaciones claramente próximas al total acuerdo con las afirmaciones: “con esta jornada soy más productivo” (4,78), “me siento más motivado en mi trabajo” (4,84), “la nueva jornada mejora mi capacidad de innovación” (4,53), “laboralmente me encuentro más satisfecho” (4,85) y “esta jornada ha mejorado mi capacidad de concentración” (4,73).

En cambio, en lo que respecta a la dimensión de conciliación laboral, a pesar de que todos los ítems reciben una puntuación superior a 2,5 (medida intermedia entre los dos posibles extremos), encontramos que existen algunas diferencias en los resultados. Por un lado, se dan ítems muy próximos al total acuerdo: “he aumentado el tiempo que invierto en ocio” (4,47), “con la nueva jornada siento que mi vida personal y laboral se equilibran” (4,76), “me ausento menos del trabajo gracias a que tengo 3 días libres” (4,57) y “en líneas generales, con esta jornada tengo más tiempo” (4,91).

En la misma dimensión, en cuanto al emprendimiento de nuevos proyectos se refiere, la valoración alcanza el aprobado, pero se obtiene una reducción de los resultados: “he emprendido

algún proyecto personal desde el inicio de la nueva jornada” (3,57) y “me he planteado iniciar un proyecto personal porque ahora tengo más tiempo” (3,58); finalmente, tan solo un ítem está al borde del aprobado, el cual es: “los días de trabajo me resulta difícil conciliar vida laboral y vida familiar” (2,62).

En lo que respecta a la dimensión de salud laboral, de las 7 afirmaciones presentadas, tan solo una destaca por su cercanía al total desacuerdo: “la jornada diaria me fatiga más que la anterior” (1,90). El resto de afirmaciones obtienen una puntuación muy próxima al total acuerdo: “mi salud ha mejorado con el cambio de jornada” (4,14), “a nivel de salud mental me encuentro mejor” (4,56), “a nivel de aptitud física me encuentro mejor” (4,44), “con esta jornada estoy menos estresado” (4,46), “considero que mi calidad de vida ahora es mejor” (4,81) y “con esta jornada me siento más descansado” (4,73).

Por último, en relación a la dimensión de carga de trabajo, las valoraciones obtenidas se consideran que son positivas (aprobado) si están por debajo del 2,5. A excepción de “el trabajo de 5 días se concentra ahora en 4” (2,68), las restantes 5 afirmaciones se consideran positivas, respecto a la jornada analizada: “en alguno de mis días libres suelo trabajar, aunque sea un periodo corto de tiempo” (2,29), “si tuviera la opción volvería a mi anterior jornada” (1,08), “me planteo cambiar de trabajo por motivos relacionados con la jornada de 4 días” (1,05), “tengo más carga de trabajo que anteriormente” (1,91), “hago más horas extralaborales que con la otra jornada” (1,54).

En lo que respecta a la desviación típica de esta escala, los datos obtenidos exponen que las valoraciones de las respuestas a las cuestiones no presentan variación entre ellas. Ello está promovido porque a pesar de existir pensamientos dispares entre los participantes, el hecho de propiciar un rango del 1 al 5 no suele provocar demasiado disimilitud. Por este motivo, la desviación típica no excede de 1,50: “el trabajo de 5 días se concentra ahora en 4”.

Tabla 10. Dimensiones, ítems, media y desviación típica

Dimensiones	Ítems	Media	Des. típica
<b>Satisfacción laboral</b>	A1. Con esta jornada soy más productivo	4,78	0,63
	A2. Me siento más motivado en mi trabajo	4,84	0,51
	A3. Mejora mi capacidad de innovación	4,53	0,72
	A4. Me encuentro más satisfecho	4,85	0,51
	A5. Mejora mi capacidad de concentración	4,73	0,61
	A6. Días de trabajo dificultad conciliación	2,62	1,27

<b>Conciliación laboral</b>	A7. Aumento del tiempo que invierto en ocio	4,47	0,85
	A8. Jornada equilibra vida personal y laboral	4,76	0,48
	A9. Me ausento menos del trabajo	4,57	0,91
	A10. Con esta jornada tengo más tiempo	4,91	0,29
	A11. He emprendido algún proyecto personal	3,57	1,22
	A12. Me planteo emprender algún proyecto	3,88	1,22
<b>Salud laboral</b>	A13. Mi salud ha mejorado con el cambio...	4,14	1,01
	A14. Mi salud mental ha mejorado	4,56	0,74
	A15. Mi nivel de aptitud física ha mejorado	4,44	0,77
	A16. Estoy menos estresado con esta jornada	4,46	0,86
	A17. Mayor fatiga diaria con esta jornada	1,90	1,20
	A18. Mi calidad de vida ahora es mejor	4,81	0,52
	A19. Sensación de mayor descanso	4,73	0,56
<b>Carga de trabajo</b>	A20. Suelo trabajar en algún día libre	2,29	1,28
	A21. Volvería a mi anterior jornada	1,08	0,35
	A22. Me planteo cambiar de trabajo	1,05	0,31
	A23. Tengo más carga de trabajo	1,91	1,20
	A24. El trabajo de 5 días se concentra en 4	2,68	1,50
	A25. Hago más horas extralaborales...	1,54	0,89

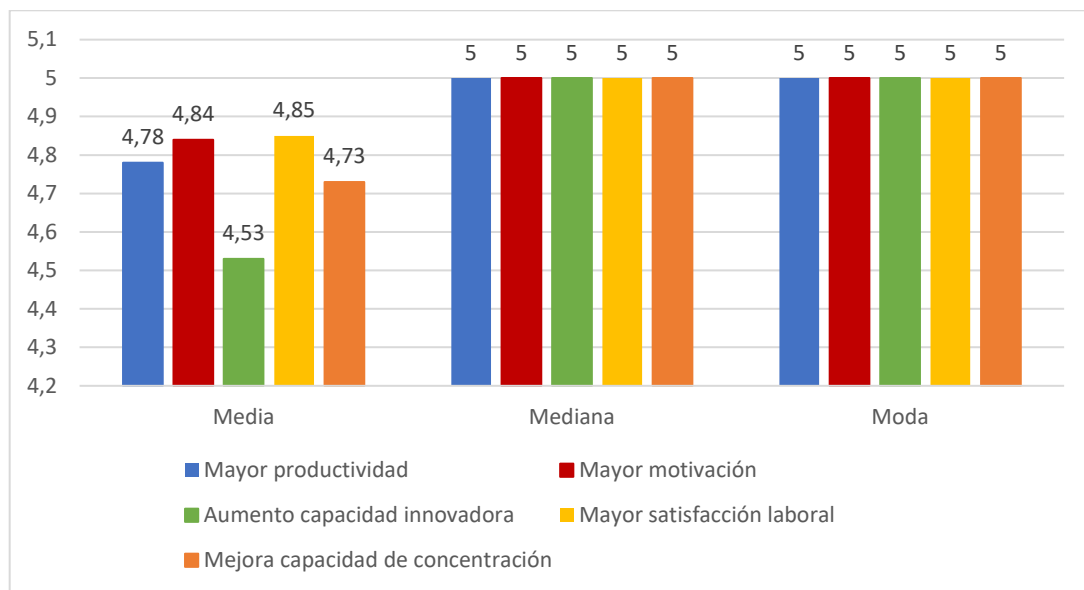
Fuente: Elaboración propia.



A continuación, se va a realizar un análisis descriptivo de las variables diseñadas para aportar más información a la investigación:

El gráfico 2 muestra que el descriptivo de "satisfacción laboral" describe un valor medio, así como una mediana y una moda con valores altos en todos los ítems. Efectivamente, los valores representados en la moda corresponden todos a 5. En esta dimensión, el conjunto de las aseveraciones evaluadas es considerado efectos positivos como consecuencia del cambio de jornada. Así las cosas, cabe destacar que los participantes opinan que la jornada de 4 días les ha ayudado a sentirse más motivados y satisfechos en términos laborales.

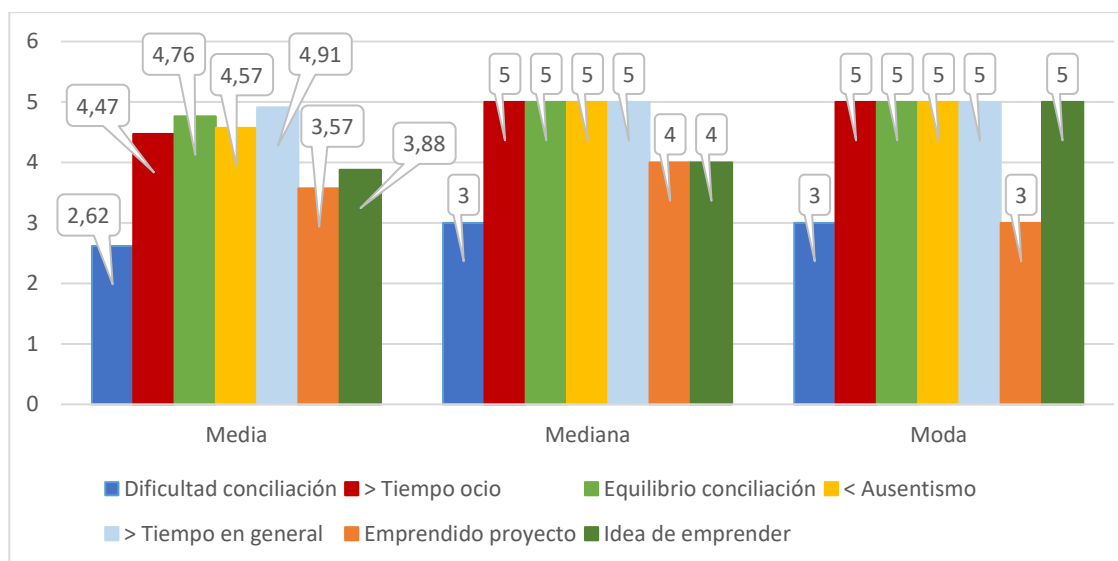
Gráfico 2. Análisis descriptivo de la dimensión "satisfacción laboral"



Fuente: Elaboración propia.

A través del gráfico 3, se representa la muestra descriptiva de "conciliación laboral", la cual presenta un valor medio con resultados dispares dependiendo del ítem analizado y una media y moda con valores similares en todos sus ítems. Los valores expuestos en su moda se posicionan en 3 o 5. En contraposición con la anterior dimensión, encontramos una afirmación negativa conforme a la jornada: "los días que trabajo me resulta difícil conciliar vida laboral y familiar", la cual ha logrado una opinión intermedia (2,62) entre los dos extremos posibles de respuesta. El resto de elementos evaluados hacen referencia a posibles aspectos positivos que conlleva el cambio de jornada (en cuanto a conciliación se refiere), con los cuales parecen estar de acuerdo los participantes; destacando visiblemente la conformidad de los encuestados con el aumento de su tiempo, en líneas generales, con esta nueva jornada (4,91).

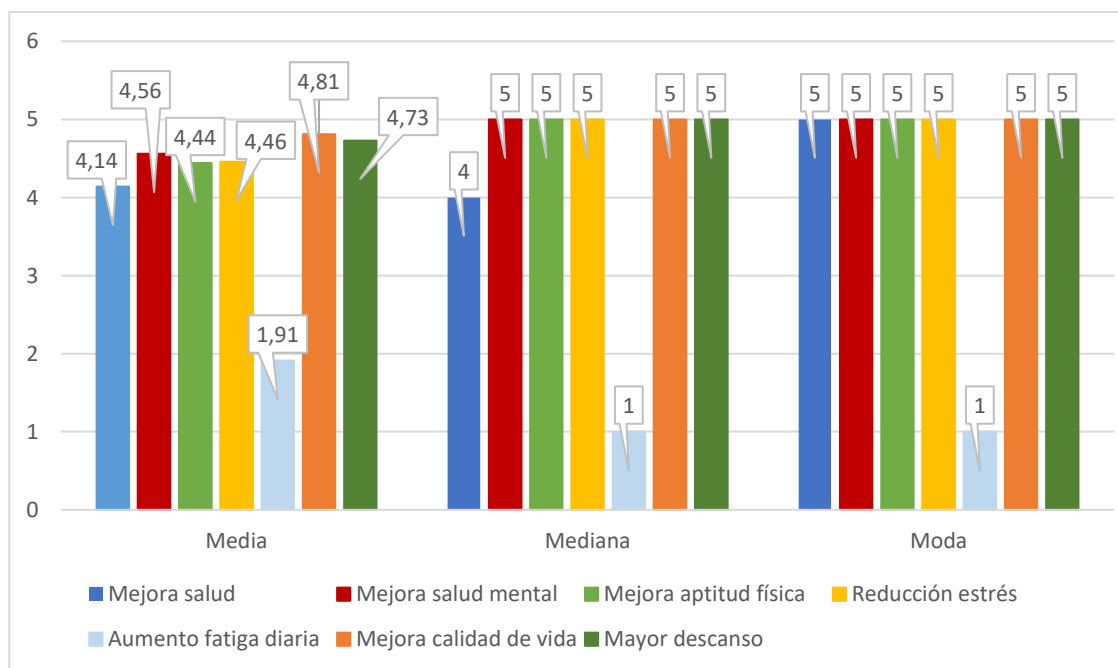
Gráfico 3. Análisis descriptivo de la dimensión "conciliación laboral"



Fuente: Elaboración propia.

En el caso del gráfico 4, en el que se muestra el descriptivo de la dimensión "salud laboral", se ve representado el valor medio, medana y una moda con valores altos en todos sus ítems salvo en el referente a la consideración de que la jornada diaria fatiga más que la anterior. De tal modo que los valores expuestos en la moda son todos 5, a excepción del ítem mencionado con anterioridad que se ve reducido hasta 1. A través de las valoraciones proporcionadas por los participantes podemos entender que la jornada de cuatro días ha mejorado la salud en líneas generales, salud mental, aptitud física y calidad de vida en concreto. Del mismo modo, los participantes sienten reducido su estrés e incrementada la sensación de descanso.

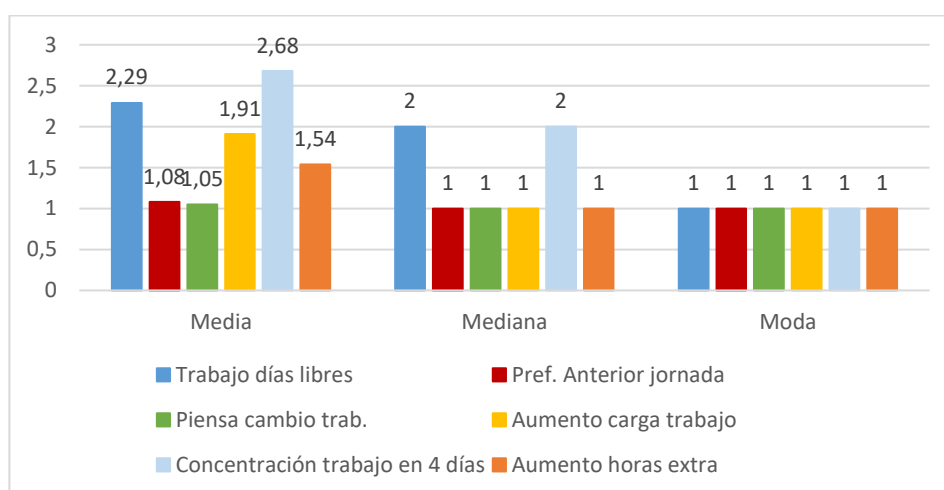
Gráfico 4. Análisis descriptivo de la dimensión "salud laboral"



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 5 representa el descriptivo de la dimensión “carga de trabajo”, con un valor medio, mediana y moda con valores bajos en todos sus ítems. La moda, en este caso, se posiciona en el valor 1 en todos los ítems. En esta dimensión todos los elementos evaluados son afirmaciones sobre posibles efectos negativos de la jornada laboral de 4 días. Se entiende, de este modo que, en líneas generales, los participantes se sienten prácticamente en total desacuerdo con la preferencia de retomar la anterior jornada o cambiar de trabajo por motivos relacionados a la misma. Igualmente, las horas extralaborales no parecen haber aumentado desde el cambio de jornada ni tampoco la carga de trabajo. En contraposición, destaca el aumento del acuerdo con las aseveraciones: “en alguno de mis días libres suelo trabajar, aunque sea un periodo corto de tiempo” (2,29) y “todo el trabajo de 5 días se concentra ahora en 4” (2,68).

Gráfico 5. Análisis descriptivo de la dimensión "carga de trabajo"



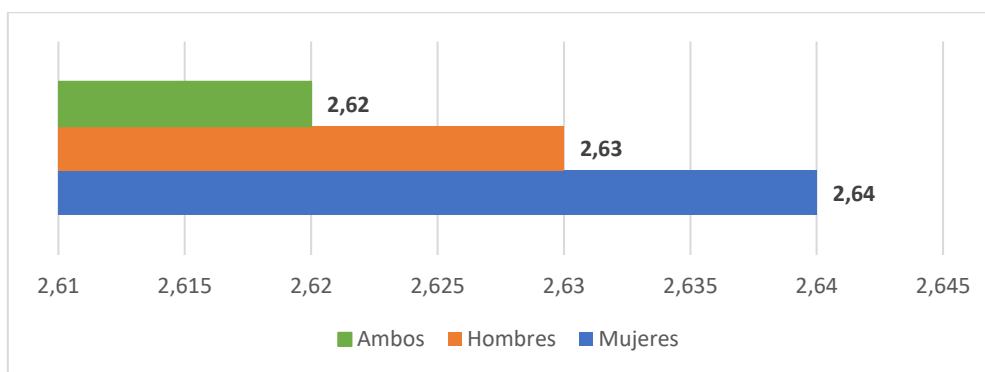
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se han analizado algunos aspectos de aparente relevancia para la investigación:

En el caso de estudio que nos ocupa, la jornada diaria no se ha visto aumentada por la reducción de días laborables, así como tampoco se ha modificado el sueldo percibido por los trabajadores de la empresa. Por este motivo, se puede considerar que el éxito de la jornada reside, en parte, en claves como éstas; ya que facilitan la conciliación diaria de los trabajadores y posibilitan mantener el nivel de vida que tenían con anterioridad.

En línea con esta idea, observamos en el gráfico 6 que los participantes, tanto hombres como mujeres, no se encuentran en demasiado acuerdo con la afirmación: “los días que trabajo me resulta difícil conciliar vida laboral y vida familiar” (A.6). Así pues, se puede considerar el resultado obtenido en la aseveración mencionada, ya que no realizan más horas extralaborales que con la anterior jornada (A.25) y que, en líneas generales, tienen ahora más tiempo (A.10).

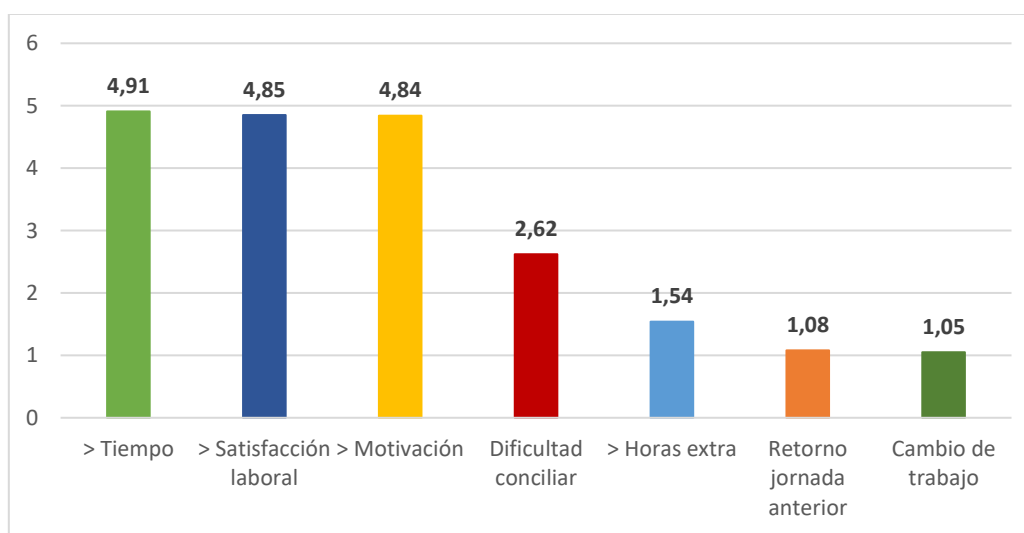
Gráfico 6. Media de la dificultad para conciliar los días laborables (A.6) (por género)



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico 7, la respuesta que más nivel de acuerdo alcanzó en la encuesta fue: “en líneas generales, con esta jornada tengo más tiempo” (A.10), seguido por: “laboralmente me encuentro más satisfecho” (A.4) y posteriormente por: “me siento más motivado en mi trabajo” (A.2). Por el contrario, la respuesta con mayor desacuerdo fue: “me planteo cambiar de trabajo por motivos relacionados con la jornada de 4 días” (A.22), seguido por: “si tuviera la opción volvería a mi anterior jornada” (A.21) y posteriormente por: “hago más horas extralaborales que con la otra jornada” (A.25). En cambio, la respuesta que más se acercó al punto medio entre el total desacuerdo y el total acuerdo fue: “los días que trabajo me resulta difícil conciliar vida laboral y vida familiar” (A.6).

Gráfico 7. Media de las respuestas con mayor, medio y menor acuerdo



Fuente: Elaboración propia.

La media de acuerdo o desacuerdo obtenida de las anteriores respuestas nos lleva a concluir que, para los trabajadores encuestados, la jornada laboral de 4 días ha sido un aliciente que mejora su vida en lo que respecta a satisfacción y motivación laboral. Estos dos factores son una triada junto a la productividad, que no solo promueven la mejora de la salud en el trabajo, como

ya se ha apuntado a lo largo de este documento, sino también otros aspectos, de posible mayor interés para las empresas, como la mejora del *employer branding*.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A la luz de los resultados obtenidos por medio de la encuesta realizada a 126 trabajadores de la empresa Software DELSOL, pionera en la implementación formal de la jornada laboral de 4 días en España, se puede contrastar la realidad percibida por los participantes con la literatura expuesta en el documento sobre la jornada que nos ocupa. A continuación, se tratan una serie de conceptos, expuestos a lo largo del trabajo, para su contraste con los resultados obtenidos en la encuesta.

Cabe destacar el concepto de promoción para la salud en el trabajo proporcionado por Gómez (2007). Este exponía que entre los beneficios aportados por la promoción de la salud laboral se incluyen el incremento de la productividad, la disminución del ausentismo y el refuerzo de la moral de los empleados. Si entendemos la reducción de la jornada a 4 días como una actividad organizativa para promover la salud de los trabajadores y la familia, podemos confirmar que ésta, para los encuestados, sí ha supuesto un beneficio, ya que se han obtenido altas puntuaciones en los ítems relacionados con la mejora de la salud (A.13 y A.14), reducción del ausentismo (A.9) y aumento de la motivación laboral (A.2).

Mur de VÍu y Maqueda Blasco (2011) resaltaban la necesidad de prestar atención a los factores de riesgo para la salud, pues sus efectos conllevan el incremento del estrés, disminución de la calidad de vida y el descenso de la satisfacción de los empleados. A través de la encuesta realizada se ha detectado que la nueva jornada no aumenta el estrés (A.16), en comparación con la jornada tradicional, mientras que sí incrementa la calidad de vida (A.18) y aumenta la satisfacción de los empleados (A.4), por lo que se puede inducir que la jornada planteada en este documento puede llegar a ser un método satisfactorio de prevención de riesgos para la salud de los trabajadores.

De acuerdo con Parra (2003), la prolongación de la jornada, mediante la realización de horas extras, se traduce en fatiga y en la disminución del acceso a bienes que mantienen o mejoran la salud. Por medio de la encuesta realizada, se manifiesta que la jornada de 4 días, para los participantes, fatiga menos que la tradicional (A.17) y proporciona más tiempo, en líneas generales, a los trabajadores (A.10). Asimismo, la disminución de la jornada no ha promovido el aumento de las horas extralaborales (A.25), lo que nos permite entender también que los niveles de fatiga no se vean aumentados (A.17).

Se observa que, como bien indicaba Parra (2003), la cantidad de horas a trabajar se correlaciona con las horas de descanso, que no solo son útiles para la recuperación del cuerpo, sino también para destinarlo al disfrute personal. Acorde a esta idea encontramos que los participantes se sienten más descansados con esta jornada (A.19), invierten más tiempo en ocio (A.7) y ven equilibrada su vida laboral y personal (A.8).

Se corrobora, a partir de la experiencia de los participantes, el vaticinio de la Organización Internacional del Trabajo de 2018, en el que expresaba que la prolongación de horas excesivas incidía en la reducción de la productividad por el aumento de la fatiga, así como que los trabajadores con desmesuradas cargas de trabajo veían reducida su satisfacción laboral y motivación. Se advierte que la jornada de 4 días produce una sensación generalizada del aumento de la productividad (A.1), no supone aumento de la fatiga (A.17) y la carga de trabajo (A.23) no ha aumentado. Ambos factores, se infiere, pueden promover los buenos resultados en cuanto a satisfacción laboral (A.4) y motivación de las personas encuestadas (A.2).

Tras la lectura del estudio realizado por Henley Business School, se exponía la creencia de los trabajadores sobre la mejora de su bienestar mental por medio de la implementación de la semana laboral de 4 días. A través de la encuesta realizada en este documento, se comprueba que la mayoría de los participantes están muy cerca del total acuerdo con la afirmación: “a nivel de salud mental me encuentro mejor” (A.14), por lo que la conjetura de Henley Business School podría ser confirmada.

En lo que confiere a los beneficios que puede conllevar la modificación de la jornada a la semana laboral de 4 días, expuesto por Henley Business School, se encuentra en la encuesta que los predominantes son: aumento de la productividad (A.1); impacto positivo en la vida personal, derivado por el aumento del equilibrio vida laboral-personal (A.8) y el incremento del tiempo (A.10); aumento de la salud en líneas generales (A.13), con especial hincapié en la salud mental (A.14) y aptitud física (A.15); refuerzo de la capacidad innovadora de los empleados (A.3); e incremento en la satisfacción laboral de los trabajadores (A.4).

En línea con los beneficios, el profesor Fernández García, para la Universitat Oberta de Catalunya, indicaba que los beneficios de la reducción de la jornada podrían conllevar: aumento del ocio (A.7), mejora de la calidad de vida para los empleados (A.18), posibilidad de conciliar vida laboral y personal (A.8), así como creación de pequeños proyectos de emprendimiento (2019). Si bien en la encuesta se ha detectado que, como aseguraba el profesor, los mencionados beneficios se ven reflejados en la encuesta realizada, cabe destacar que el emprendimiento de proyectos personales (A.11) o la idea de ello (A.12) no ha sido una de las respuestas con mayor acuerdo; sin embargo, la puntuación obtenida sí ha sido superior al posible punto medio (2,5).

Varela (2019) apuntaba que el modelo de jornada que trata este documento es una herramienta posibilitadora de la motivación y tendencia hacia la concentración. Los resultados de la entrevista se muestran a favor de estas ideas, ya que la mayoría de los encuestados están prácticamente en total acuerdo con las afirmaciones “me siento más motivado en mi trabajo” (A.2) y “la nueva jornada ha mejorado mi capacidad de concentración” (A.5).

Partiendo de la definición propuesta por el Adecco Group Institute (2020) y su conceptualización de intraemprendimiento, se puede considerar esta jornada, de manera parcial, como un comportamiento emprendedor producido por la organización. Encontramos en las respuestas de los participantes que la nueva jornada les ha ayudado a mejorar su capacidad innovadora (A.3).

Por lo cual, se puede estimar, en cierta manera, que la jornada propuesta es una alternativa de fomento de la innovación en el entorno laboral.

En lo que respecta a los temores de algunos académicos, como Marian Baird, citada por Patty (2020), referentes a que la jornada pueda ser utilizada para extrapolar todo el trabajo de cinco días en cuatro, observamos que los entrevistados se encuentran en el punto medio, entre el total desacuerdo y el total acuerdo, cuando se les plantea la afirmación: “todo el trabajo de 5 días ahora se concentra en 4” (A.24). Por lo cual, basándonos en los resultados obtenidos en la investigación, no parece una preocupación muy alarmante la planteada por estos académicos.

Finalmente, se abordan limitaciones y posibles líneas de investigación futuras del estudio realizado:

En cuanto a limitaciones se refiere, debemos señalar que el estudio ha recogido una muestra de 126 participantes de la empresa Software DELSOL, primera en instaurar esta jornada objeto de estudio. Por tanto, se ha realizado un caso de estudio y no se puede generalizar los resultados a una población más amplia. Asimismo, los datos se han obtenido en un momento puntual y no a través de un proceso que se desarrolle en el tiempo, lo que podría variar la percepción de los trabajadores.

Esta limitación plantea, al mismo tiempo, una posible línea de investigación futura, en la que se estudien las otras empresas que ya han puesto en marcha esta metodología horaria con el fin de contrastar más experiencias en referencia a la jornada. Del mismo modo, también sería de interés contar con la opinión de trabajadores ajenos a la semana laboral de 4 días, pues las respuestas serían más enriquecedoras.

Del mismo modo, otra línea de investigación futura podría basarse en el estudio de la correlación de la jornada que nos ocupa con la mejora de la marca del empleador, como atractivo para no solo encontrar talento, sino también retenerlo. Estas son dos claves de suma importancia en el área de los recursos humanos, ya que se torna cada vez más compleja la búsqueda del talento, dado el alto grado de especialización que las personas están adquiriendo en los últimos tiempos.

Puesto que este trabajo no se ha centrado en demasía en los efectos positivos que puede generar la jornada en cuanto a sostenibilidad, se estima el interés de una futura línea de estudio sobre dicha temática. Como ya se ha mencionado en algunos casos extrafronterizos y estatales, se han remarcado los beneficios en torno al ahorro de energía, papel y tinta, así como la colaboración a la reducción de la contaminación por el decrecimiento de los desplazamientos al lugar de trabajo. Por ello, una línea de interés para continuar en la profundización de la temática tratada en esta investigación podría basarse en la correlación entre la jornada laboral de 4 días y la sostenibilidad.

Así las cosas, se concluye esta investigación con la percepción de que la realidad investigada es fuente de éxito, sobre todo en lo que concierne a la salud y bienestar de los empleados, quienes en las organizaciones conforman un importantísimo pilar para la consecución del éxito buscado por cualquier empresa. No obstante, esta jornada no puede ser excusa para aumentar

exponencialmente las horas diarias de jornada, la carga de trabajo o las horas extralaborales (ya sean realizadas en el lugar de trabajo o de manera telemática).

## BIBLIOGRAFÍA

- Alva, R. A., & Morales, P. K. (2017). *Salud pública y medicina preventiva*. Manual Moderno.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Artazcoz, L. (2002). La salud laboral ante los retos de la nueva economía. *Gaceta Sanitaria*, 16(6), 459-461.
- Baylos Grau, A. (2013). La desconstitucionalización del trabajo en la reforma laboral del. *Revista de Derecho Social*(61), 19-42.
- BBC. (2019). *Cómo reducir la semana laboral a 4 días impulsó la productividad en Japón*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de El universal.
- Boada-Grau, J., & Ficapal-Cusí, P. (2012). *Salud y trabajo. Los nuevos y emergentes riesgos psicosociales* (Vol. 206). UOC.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship. *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Calvasina, E. J., & Boxx, W. R. (1975). *Efficiency of workers on the four-day workweek*. Obtenido de EBSCO: <http://eds.a.ebscohost.com/biblioteca-uoc.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=59597cda-26d6-4292-9c32-3ee06d8a72d2%40sessionmgr4006>
- Canet Giner, M., Redondo Cano, A., & Escribá Carda, N. (2020). Prácticas de recursos humanos y comportamiento intraempresarial: la influencia del género en esta relación. *Tec Empresarial*, 14, 12-25.
- Carrasco, C. (2014). *Con voz propia: la economía feminista como espuesta teórica y política*. Madrid: La Oveja Roja.
- Connley, C. (2017). *Why the CEO of Basecamp only allows employees to work 32 hours a week*. Recuperado el 4 de mayo de 2020, de Make it: <https://www.cnn.com/2017/08/03/the-ceo-of-basecamp-only-allows-employees-to-put-in-a-32-hour-workweek.html>
- Conrad, P. (1987). Wellness in the Work Place: Potentials and Pitfalls of Work-Site Health Promotion. *The Milbank Quarterly*, 65(2), 255-275. doi:10.2307/3350022
- Contrainformación. (2019). *Los beneficios de la jornada laboral de 4 días y 3 de descanso: microsoft lo ha probado en Japón*. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de Contrainformación.es: <https://contrainformacion.es/beneficios-tiene-la-jornada-laboral-de-4-dias-de-trabajo-y-3-de-descanso-microsoft-lo-ha-probado-en-japon/>



- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 25-36.
- Cuenca, R. (2002). Concepto de riesgos psicosociales. *Ponencia presentada en la Jornada Técnica de*. Madrid.
- Donaire, G. (2020). Una empresa de Jaén, pionera en implantar la jornada. *El País*. Obtenido de [https://elpais.com/economia/2020/01/10/actualidad/1578657540\\_514696.html](https://elpais.com/economia/2020/01/10/actualidad/1578657540_514696.html)
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., & Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneuring and the Reinvention of the Corporation. *Business Horizons*, 31(3), 16-21. doi:10.1016/0007-6813(88)90004-3
- Europa Press. (2020). Una empresa comercial granadina reduce a cuatro días su trabajo por semana e incrementa su producción un 20%. *Europa Press*. Recuperado el 18 de mayo de 2020
- Fundación BBVA. (2019). *La tasa de temporalidad laboral en España casi duplica la de la UE y las diferencias regionales alcanzan 16 puntos porcentuales entre los extremos, Madrid y Andalucía*. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de Fundación BBVA: <https://www.fbbva.es/noticias/la-tasa-de-temporalidad-laboral-en-espana-casi-duplica-la-de-la-ue-y-las-diferencias-regionales-alcanzan-16-puntos-porcentuales-entre-los-extremos-madrid-y-andalucia/>
- Gallestegui, I. (2020). *La semana laboral de cuatro días empieza a sonar a posibilidad real*. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de El correo: <https://www.elcorreo.com/economia/trabajo/llega-fiiiindeee-20200113083353-nt.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Galván, E. (2018). Constructos y Dimensiones del intraemprendimiento: una revisión de la literatura. En *Administración y praxis (tomo II): un enfoque desde el género y el emprendimiento*. Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de <http://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/7356>
- Gisbert, M. C., & Alarcón, M. J. (1996). *Reflexiones en torno al papel intraemprendedor de la dirección en la empresa innovadora*.
- Gómez, I. C. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. Bogotá. Recuperado el 14 de Marzo de 2020, de Univ. Psychol: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/up/v6n1/v6n1a11.pdf>
- González, P., Peiró, J. M., & Bravo, M. J. (2003). Calidad de vida laboral. En: J. M. Peiró; F. Prieto (ed.s), *Tratado de Psicología del Trabajo* (Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo, págs. 160-186). Madrid: Síntesis.
- Henley Business School. (2019). *Four better or four worse?: a white paper from Henley Business School*. Recuperado el 4 de mayo de 2020, de Henley Business School: <https://assets.henley.ac.uk/defaultUploads/Journalists-Regatta-2019-White-Paper->

FINAL.pdf?mtime=20190703085807&\_ga=2.226363289.2068802504.1589447063-1427052548.1589447063

- Hinchliffe, E. (2020). *The 4-Day Workweek Will Make Companies More Productive*. Obtenido de EBSCO: <http://eds.b.ebscohost.com/biblioteca-uoc.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=450a3b38-fcd3-41fc-9e13-8a80642109d2%40pdc-v-sessmgr05>
- Hodge, B. J., & Tellier, R. D. (s.f.). Employee reactions to the four-day week. *California Management Review*, 18(1), 25-30.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of product innovation management*, 30(5), 937-955. doi:10.1111/jpim.12038
- Información. (2020). La firma ilicitana Zataca Systems implanta la jornada de cuatro días. *Información*. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de <https://www.diarioinformacion.com/economia/2020/01/14/firma-ilicitana-zataca-systems-implanta/2224121.html>
- Instant Offices. (2020). *The four day work week: could it work for you?* Recuperado el 9 de mayo de 2020, de The four day work week: <https://www.instantoffices.com/blog/featured/the-four-day-work-week/>
- International Labour Organization. (2018). *Working time and the future of work*. Geneva: ILO Publications. Recuperado el 12 de Mayo de 2020, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_649907.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf)
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Antonic, B. (2013). The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance. *Journal of Business Economics and Management*, 14, 28-357. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de <https://journals.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/3776>
- Kerrigan, H. (2011). *Utah's demise of the four-day workweek*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de Governing: <https://www.governing.com/columns/utahs-demise-of-the-four-day-work-week.html>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. D. (2014). Diagnosing a Firm's. *Business Horizons*, 57(1), 323-335. doi:10.1016/j.bushor.2013.08.009
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x
- La Provincia. (2020). Software DelSol, primera empresa española en implantar la jornada laboral de cuatro días. *La Provincia Diario de Las Palmas*. Recuperado el 17 de mayo de 2020,

- de <https://www.laprovincia.es/economia/2020/01/08/software-delsol-primera-empresa-espanola/1242736.html>
- Laker, B., & Roulet, T. (2019). *Will the 4-Day Workweek Take Hold in Europe?* Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/08/will-the-4-day-workweek-take-hold-in-europe>
- Limeade Institute. (2019). *The science of care*. Washinfon: Limeade Institute. Recuperado el Mayo 7 de 2020, de [https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2019/09/LimeadeInstitute\\_TheScienceOfCare\\_Whitepaper\\_Web.pdf](https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2019/09/LimeadeInstitute_TheScienceOfCare_Whitepaper_Web.pdf)
- Loftin, J. (2011). *Utah ends 4-day workweek experiment, but Provo says it still works for them*. Recuperado el 3 de mayo de 2020, de DeseretNews: <https://www.deseret.com/2011/9/5/20387145/utah-ends-4-day-workweek-experiment-but-provo-says-it-still-works-for-them>
- Mafud, J. L., Arocena, F. L., & Moreno, M. P. (2017). La autoeficacia como mediador entre el estrés laboral y el bienestar. *Psicología y Salud*, 27(1), 71-78.
- Mahoney, T. A., Newman, J. M., & Frost, P. J. (1975). *Workers' Perceptions of the Four-Day Week*. Obtenido de EBSCO: <http://eds.b.ebscohost.com/biblioteca-uoc.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3e3dba35-a050-4f53-9582-79ffd86f98ff%40pdc-v-sessmgr03>
- Mañas, A. (2001). La salud y las condiciones de trabajo. *Enfermería integral*(56).
- Martin, L. A. (1981). *A Modified Four-Day Workweek*. Taylor & Francis, Ltd. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/3380297>
- Martínez, A. I. (2020). «Hay que dar facilidades para que la gente no piense que. *ABC*. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de [https://www.abc.es/familia/vida-sana/abci-conciliar-si-posible-esta-segunda-empresa-espana-jornada-laboral-cuatro-dias-202001151110\\_noticia.html](https://www.abc.es/familia/vida-sana/abci-conciliar-si-posible-esta-segunda-empresa-espana-jornada-laboral-cuatro-dias-202001151110_noticia.html)
- Más País. (2019). *Programa elecciones generales 10 N reducido*. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de Más país: <https://maspais.es/uploads/programa.pdf>
- Megias, J. (2012). *Innovar a través de los intraemprendedores*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de Javiermegias.com: <https://javiermegias.com/blog/2012/04/innovar-a-traves-de-los-intraemprendedores/>
- Microsoft. (2019). 「週勤4日 & 週休3日」を柱とする自社実践プロジェクト「ワークライフチョイス チャレンジ 2019 夏」の効果測定結果を公開. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de Japan New Center: <https://news.microsoft.com/ja-jp/2019/10/31/191031-published-the-results-of-measuring-the-effectiveness-of-our-work-life-choice-challenge-summer-2019/>

- Ministerio de Sanidad. (2020). *La salud pública y la salud de los trabajadores*. Obtenido de Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social: <https://www.msbs.gob.es/ciudadanos/saludAmbLaboral/saludLaboral/saludTrab/home.htm>
- Montoya, A. (2013). radición e innovación en las reformas laborales de España. *Areas, Revista Internacional de Ciencias Sociales*(32).
- Mur de Víu, C., & Maqueda Blasco, J. (2011). Salud laboral y salud mental: estado de la cuestión. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57, 1-3.
- National Institute Occupational Safety and Health, N. (1996). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Washington: U.S Government Printing Office.
- Navarrete, M. (2020). Grupo Deluxe se convierte en la primera compañía de la provincia en poner en marcha la revolucionaria medida de conciliación y sus 41 trabajadores no pueden estar más motivados y contentos. *Ideal*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de <https://www.ideal.es/granada/empresa-granada-implanta-jornada-laboral-cuatro-dias-20200214103940-nt.html>
- New Historical Express. (2014). *40 years since the beginning of "three day week"*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de New Historical Express: <https://hatfulofhistory.wordpress.com/2014/01/02/40-years-since-the-beginning-of-the-three-day-week/>
- Niles, K. (2017). *Why we only work 4 days a week during summer*. Recuperado el 12 de mayo de 2020, de Signalvnoise: <https://m.signalvnoise.com/why-we-only-work-4-days-a-week-during-summer/>
- Organización Internacional del Trabajo. (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y*. México: Alfaomega.
- Organización Internacional del Trabajo. (2005). *Información sobre trabajo sin riesgo*. Safe Work.
- Palomo, D. (2020). La empresa granadina que prometió los viernes libres y cuyas ventas se han disparado un 22%. *El Español*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de [https://www.elespanol.com/reportajes/20200219/empresa-granadina-prometio-viernes-libres-ventas-disparado/468454101\\_0.html](https://www.elespanol.com/reportajes/20200219/empresa-granadina-prometio-viernes-libres-ventas-disparado/468454101_0.html)
- Parra, M. (2003). *Conceptos básicos en salud laboral*. Santiago de Chile: Oficina Internacional del trabajo, OIT. Obtenido de <https://docplayer.es/8339503-Conceptos-basicos-en-salud-laboral.html>
- Patty, A. (2020). *The four-day workweek: pathway to productivity or unpaid work?* Recuperado el 12 de mayo de 2020, de The Sydney Morning Herald: <https://www.smh.com.au/business/workplace/the-four-day-workweek-pathway-to-productivity-or-unpaid-work-20200108-p53psr.html>

- Pinchot, G. (1986). *Intraprendre*. París: Les Éditions d'Organisation.
- Priego, L. (2020). *La semana laboral de 4 días mejora la productividad y salud de los trabajadores*. Obtenido de Computer Hoy: <https://computerhoy.com/noticias/tecnologia/semana-laboral-4-dias-mejora-productividad-salud-trabajadores-563339>
- RH Saludable. (2020). Cuatro días laborables en España: ¿Realidad o utopía? *RHSALUDABLE*. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de <https://rhsaludable.com/cuatro-dias-laborables-en-espana-realidad-o-utopia/>
- Rivera-Porras, D. (2019). Gestión del riesgo psicosocial y organizacional, un análisis bibliométrico. *AiBi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 9-14.
- Rivera-Porras, D., Bonilla-Cruz, N. J., Carrillo-Sierra, S. M., Forgiony-Santos, J., & Silva-Monsalve, G. (2019). Educación para la salud laboral: Perspectivas teóricas desde la intervención.
- Ruiz, A. S. (2020). Una empresa de Jaén inaugura la semana laboral de cuatro días en España. *La Vanguardia*. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/local/sevilla/20200109/472793895984/jornada-semanal-cuatro-dias-empresa-software-jaen.html>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*(261), 109-138.
- Salazar, E. J. (2020). El caso de la consultora tecnológica de Elche que ha apostado. *El diario*. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de [https://www.eldiario.es/cv/empresa-cuatro-\\_dias-jornada-laboral\\_0\\_985851572.html](https://www.eldiario.es/cv/empresa-cuatro-_dias-jornada-laboral_0_985851572.html)
- Santamaría López, E., & Serrano Pascual, A. (2016). *Precarización e individualización del trabajo: claves para entender y transformar la realidad laboral*. UOC.
- Santos-Ortega, A., & Muñoz Rodríguez, D. (2018). ¿Qué es esa cosa llamada intraemprendedor? Gestión del trabajo en el capitalismo cognitivo y concepciones emprendedoras. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 36(2).
- Serrano, P. (2020). La ilicitana Zataca Systems se lanza a la búsqueda de programadoras tras su cambio de jornada. *Alicante Plaza*. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de <https://alicanteplaza.es/la-ilicitana-zataca-systems-se-lanza-a-la-busqueda-de-programadorastras-su-cambio-de-jornada>
- Software DELSOL. (2020). *Beneficios para el trabajador*. Recuperado el 17 de junio de 2020, de Software DELSOL: <https://www.sdelsol.com/responsabilidad-social-corporativa/personal/beneficios-para-el-trabajador/>

- Software DELSOL. (2020). *Compromiso estable*. Recuperado el 17 de junio de 2020, de Software DELSOL: <https://www.sdelsol.com/responsabilidad-social-corporativa/proveedores/>
- Software DELSOL. (2020). *Misión, visión y valores*. Recuperado el 17 de junio de 2020, de Software DELSOL: <https://www.sdelsol.com/responsabilidad-social-corporativa/mision-vision-y-valores/mision-vision-y-valores/>
- Software DELSOL. (2020). *Responsabilidad con la sociedad*. Recuperado el 17 de junio de 2020, de Software DELSOL: <https://www.sdelsol.com/responsabilidad-social-corporativa/sociedad/>
- Software DELSOL. (2020). *Responsabilidad con los clientes*. Recuperado el 17 de JUNIO de 2020, de Software DELSOL: <https://www.sdelsol.com/responsabilidad-social-corporativa/clientes/>
- Software DELSOL. (2020). *Responsabilidad social corporativa*. Recuperado el 17 de junio de 2020, de Software DELSOL: <https://www.sdelsol.com/responsabilidad-social-corporativa/>
- Software DELSOL. (2020). *Responsable con el medio ambiente*. Recuperado el 17 de junio de 2020, de Software DELSOL: <https://www.sdelsol.com/responsabilidad-social-corporativa/naturaleza/>
- Software DELSOL. (2020). *Perfil del equipo humano*. Recuperado el 17 de junio de 2020, de Software DELSOL: <https://www.sdelsol.com/responsabilidad-social-corporativa/personal/perfil-del-equipo-humano/>
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Wellbeing and Occupational Health in the 21st Century Work Place. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.
- Spijker, J., & Gumà, J. (2018). ¿Positiva o negativa para la salud poblacional?: Respuestas al debate sobre las dos caras de cómo una crisis económica afecta la salud a partir del caso español. *Salud Colectiva*, 14, 689-693.
- Stock, R. (2020). *The world can't get enough of New Zealand four-day working week entrepreneur*. Obtenido de Business: <https://www.stuff.co.nz/business/118957804/the-world-cant-get-enough-of-new-zealand-fourday-working-week-entrepreneur>
- The Adecco Group Institute. (2020). *Intraemprendimiento como skill básica*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de Talento y formación: <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/intraemprendimiento-como-skill-basica/>
- Universitat Oberta de Catalunya. (2019). *La jornada de 4 días: un reto para España*. Obtenido de Capital Humano.

- Varela, A. F. (2019). *Qué debes saber de la semana laboral de 4 días: dónde se*. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/todo-debes-saber-semana-laboral-4-dias-527991>
- Vela, E. G., & Limón, M. L. (2019). Factores organizacionales relacionados con el comportamiento intraempreendedor. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 29(71), 55-68.
- Wadsworth, L. L., & Facer, R. L. (2016). Work–family balance and alternative work schedules: Exploring the impact of 4-day workweeks on state employees. *Public Personnel Management*, 45(4), 382-404.
- Wigert, B., & Agrawal, S. (2018). *Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes*. Obtenido de Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath. *Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath*, 77, 656-588.

**ANEXO I****CUESTIONARIO SOBRE LA JORNADA LABORAL DE 4 DÍAS****Género:**

- Masculino
- Femenino
- No binario

**Rango de edad**

- De 18 a 25 años (ambos inclusive)
- De 26 a 35 años (ambos inclusive)
- De 36 a 45 años (ambos inclusive)
- De 46 a 55 años (ambos inclusive)
- De 56 a 65 años (ambos inclusive)

**Situación laboral**

- Indefinida
- Temporal
- Otra/No responde

<b>Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la satisfacción laboral.</b>	<b>Total</b>					<b>Total</b>
	<b>Desacu</b>	<b>erdo</b>				<b>Acuerd</b>
						<b>o</b>
A.1. Con esta jornada soy más productivo.	1	2	3	4	5	
A.2. Me siento más motivado en mi trabajo.	1	2	3	4	5	
A.3. La nueva jornada ha mejorado mi capacidad de innovación.	1	2	3	4	5	
A.4. Laboralmente me encuentro más satisfecho/a.	1	2	3	4	5	
A.5. Esta jornada ha mejorado mi capacidad de concentración.	1	2	3	4	5	
<b>Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la conciliación laboral.</b>	<b>Total</b>					<b>Total</b>
	<b>Desacu</b>	<b>erdo</b>				<b>Acuerd</b>
						<b>o</b>
A.6. Los días que trabajo me resulta difícil conciliar vida laboral y vida familiar.	1	2	3	4	5	
A.7. Ha aumentado el tiempo que invierto en ocio.	1	2	3	4	5	
A.8. Con la nueva jornada siento que mi vida personal y laboral se equilibran.	1	2	3	4	5	
A.9. Me ausento menos del trabajo gracias a que tengo 3 días libres.	1	2	3	4	5	



A.10. En líneas generales, con esta jornada tengo más tiempo. 1 2 3 4 5

A.11. He emprendido algún proyecto personal desde el inicio de la nueva jornada. 1 2 3 4 5

A.12. Me he planteado iniciar un proyecto personal porque ahora tengo más tiempo. 1 2 3 4 5

**Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la salud laboral.**

	Total	Total			
	Desacu	Acuerd			
	erdo	o			

A.13. Mi salud ha mejorado con el cambio de jornada. 1 2 3 4 5

A.14. A nivel de salud mental me encuentro mejor. 1 2 3 4 5

A.15. A nivel de aptitud física me encuentro mejor. 1 2 3 4 5

A.16. Con esta jornada estoy menos estresado/a. 1 2 3 4 5

A.17. La jornada diaria me fatiga más que la anterior. 1 2 3 4 5

A.18. Considero que mi calidad de vida ahora es mejor. 1 2 3 4 5

A.19. Con esta jornada me siento más descansado/a. 1 2 3 4 5

**Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la carga de trabajo.**

	Total	Total			
	Desacu	Acuerd			
	erdo	o			

A.20. En alguno de mis días libres suelo trabajar, aunque sea un periodo corto de tiempo. 1 2 3 4 5

A.21. Si tuviera la opción volvería a mi anterior jornada. 1 2 3 4 5

A.22. Me planteo cambiar de trabajo por motivos relacionados con la jornada de 4 días. 1 2 3 4 5

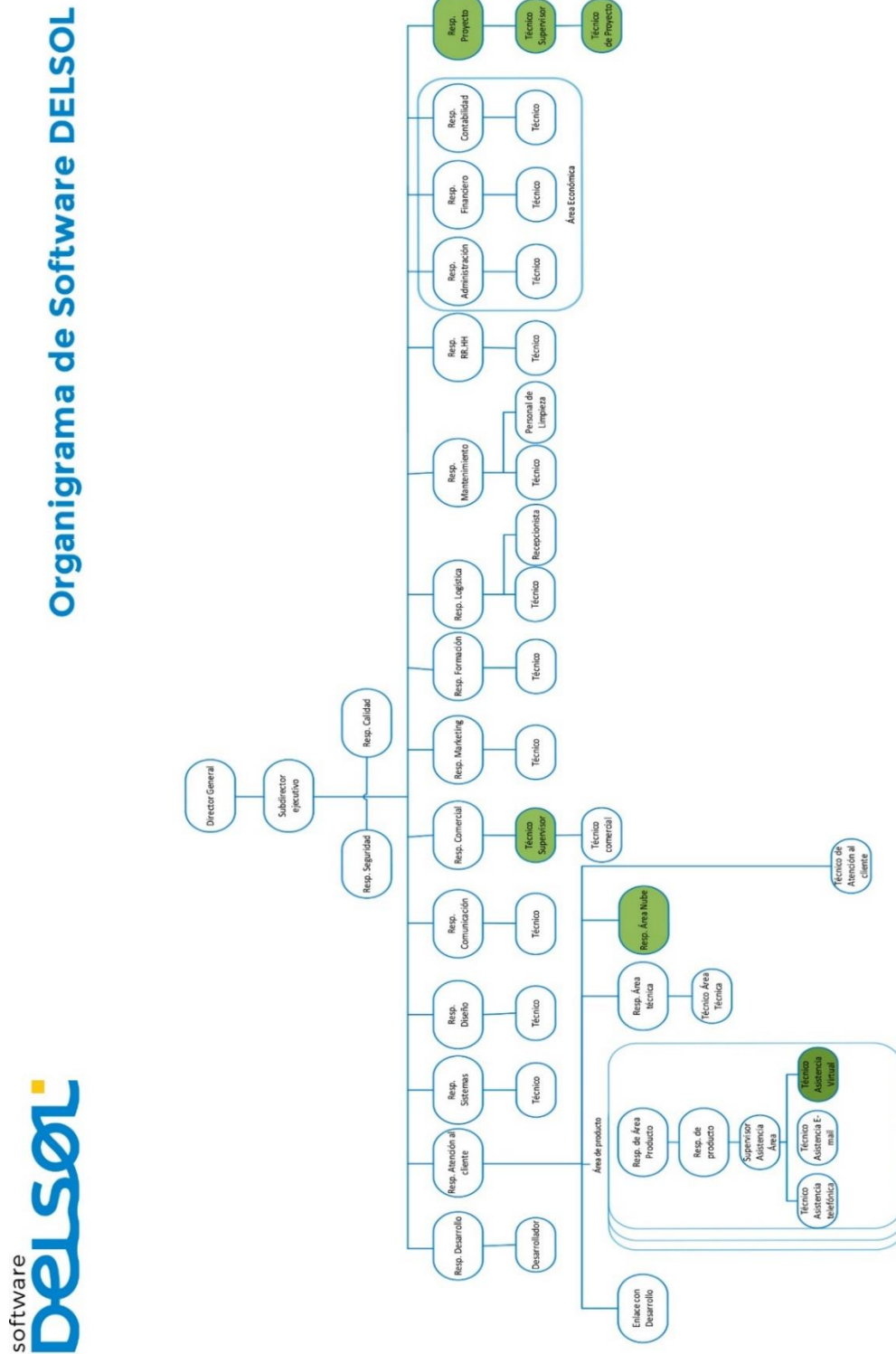
A.23. Tengo más carga de trabajo que anteriormente. 1 2 3 4 5

A.24. Todo el trabajo de 5 días se concentra ahora en 4. 1 2 3 4 5

A.25. Hago más horas extralaborales que con la otra jornada. 1 2 3 4 5

## ANEXO II

Gráfico 8.Organigrama de Software DELSOL



Fuente: Imagen cedida por el departamento de RR.HH. de Software DELSOL.