

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO
Septiembre 2022

La semana laboral de cuatro días

“No sólo es viable, sino necesaria. En España tenemos un problema muy grande con la productividad, que se vincula a la presencialidad, y por eso somos el país de la Unión Europea que más horas por trabajador realiza pero también de los menos productivos”

Joan Sanchís



¿Qué es?

Limitar la jornada laboral a cuatro días a la semana y **trabajar 32 horas en vez de 40** es una de las soluciones que han tomado fuerza para introducir mejoras organizativas en las empresas. Esta medida suele asociarse a un **incremento de la productividad**, lo que puede ir en beneficio de los resultados empresariales, al tiempo que puede hacer que las personas trabajadoras estén más contentas, con una vida más saludable y **una mejor conciliación**.

La medida también puede tener beneficios medioambientales -en el consumo energético de la empresa y por la reducción de los desplazamientos, aspectos compartidos parcialmente con el teletrabajo-, contribuyendo a mitigar el cambio climático. Aún así, por ahora algunas experiencias de la jornada de cuatro días no han resultado del todo satisfactorias, en opinión de las personas expertas, pero representan pasos adelante dentro de un proceso de cambios que busca **conseguir horarios más racionales**.

- ✓ Reducir los días y horas de trabajo es **una antigua aspiración** para acabar con las jornadas interminables que se instauraron en las fábricas con la Revolución Industrial. Con las reivindicaciones obreras de finales del siglo XIX y principios del XX, la jornada pasó de unas 60 horas semanales y seis días de trabajo a unas 40 horas en cinco días, rememora [la Wikipedia](#).
- En 1930, el economista John Maynard Keynes estimó que los cambios tecnológicos y las mejoras de la productividad harían posible trabajar 15 horas a la semana en un par de generaciones. Nunca se ha llegado y eso que trabajar menos horas ha formado parte del debate político: en 1956 el entonces Vicepresidente de EEUU, Richard Nixon, prometió a los americanos que sólo deberían trabajar cuatro días “en un futuro no demasiado lejano” y Francia aprobó con Lionel Jospin la reducción de la jornada de 39 a 35 horas para el 2000.
- ✓ **En lo que llevamos del siglo XXI se han multiplicado las propuestas** para hacer efectiva la jornada de cuatro días y frecuentan las pruebas piloto, como la que promueve [la 4 Day Week Global Foundation](#) a escala internacional. En el artículo de Mayte Rius de *La Vanguardia* [La ola de la jornada laboral de cuatro días llega a España](#), la Directora de la Fundació Factor Humà, Anna Fornés, y el miembro de la Comisión Consultiva de la institución, Lluís Casado, defienden que, tras la pandemia, el mercado laboral se está viendo sometido a muchos cambios y “ésta puede ser una de las grandes revoluciones”.

- ✓ En el mismo artículo, Joan Sanchís, profesor de Economía Aplicada en la Universidad de Valencia, avisa que reducir el tiempo de trabajo no será fácil ni a corto ni a medio plazo, porque hace falta un cambio de cultura empresarial y laboral, y porque las empresas tienen miedo de cómo les afectará y si lo podrán compensar con una ganancia de la productividad.
- Fornés, Casado y Marta Junqué, Coordinadora de Barcelona Time Use Initiative for Healthy Society, recuerdan que bajo la etiqueta “semana de 4 días” **las empresas están adoptando modelos dispares** y algunos no comportan reducir el tiempo de trabajo, sino una compactación de la jornada o una rebaja encubierta de gastos salariales
 - ❖ Bélgica permite la jornada de cuatro días, pero sin reducir las horas semanales, y el trabajador cumple 9,5 o 10 horas los días que trabaja. Tal como subraya el abogado Luis Jiménez-Arellano en el artículo de *Equipos&Talento*, [Jornada laboral de cuatro días, ¿de qué estamos hablando en realidad?](#), en España sería una medida difícil de adoptar: el máximo legal de horas al día es de nueve, según el artículo 34 del Estatuto de los Trabajadores (ET).
 - ❖ Telefónica también la ofrece, pero con la consecuente rebaja salarial, de la que la compañía reembolsa un 20% a trabajadoras y trabajadores. A falta de cuatro días para apuntarse a la medida, sólo lo habían hecho el 1% de la plantilla, según el artículo de Ramón Muñoz de *El País* [Los trabajadores de Telefónica rechazan unánimemente la jornada laboral de 4 días](#). Por su parte, Desigual ha hecho la jornada de cuatro días obligatoria aplicando la mitad del recorte salarial correspondiente a la reducción horaria, después de haber celebrado un referéndum entre la plantilla. Para Luis Jiménez-Arellano, es una Modificación Substancial de las Condiciones de Empleo recogida en el artículo 41 del ET, pero “de forma encubierta”: la empresa se ahorra costes y puede presentarse ante la opinión pública como pionera, sostiene en el artículo de *Cinco Días* [¿Jornada laboral de 4 días sometida a votación?](#).
 - ❖ En algún caso ha sido necesario dar marcha atrás. La estadounidense Treehouse empleó la semana laboral más corta para reclutar nuevos talentos, pero tuvo que volver a los cinco días después de despedir a un par de docenas de trabajadores, detalla el ingeniero Enrique Cuarental en el artículo de *Observatorio de RRHH* [¿Nos llevará la Inteligencia Artificial a la jornada laboral de cuatro días?](#).
- Apenas estamos **en un momento de transición**. “Estos no son los modelos por los que abogamos para mejorar la productividad, aunque si –como en el caso de Bélgica o Telefónica– se plantean como posibilidad, no lo veo mal porque se avanza en la flexibilización de jornadas”, defiende Sanchís . El camino debería ser, en todo caso, trabajar menos sin reducción de sueldo.

- La jornada de cuatro días puede incrementar el riesgo de desigualdad entre trabajadores/as, ya que quizás no se puede aplicar a todos los sectores. Sanchís y el Diputado de Más Madrid Héctor Tejero -que ha negociado la próxima aplicación de subvenciones estatales para empresas que reduzcan las horas de trabajo en más de un 10%- defienden que no se puede renunciar a sus beneficios por el riesgo de desigualdad, dado que "el mercado laboral español ya está muy polarizado" (trabajadores fijos versus temporales, por ejemplo). Además, ningún gran cambio se ha logrado de la noche a la mañana.

Herramientas

En España todavía está muy vigente la denominada **cultura del presentismo** -la persona está en su puesto de trabajo, pero no realiza sus funciones, viéndose así comprometida la productividad-, por lo que implantar la jornada laboral de cuatro días puede ser todo un reto. Según el artículo de Rafael San Román en la plataforma ifeel [Semana de cuatro días, ¿te apuntas?](#), implica reformular las proporciones entre el tiempo dedicado al trabajo y el dedicado al ocio, y "dejar de considerar como algo natural trabajar cinco días a la semana y pasar a considerar como algo factible eliminar uno de ellos". También supone preguntarse qué es la productividad, cuánta necesitamos y cuánta queremos, sin olvidar las consecuencias para la cuenta de resultados de la empresa.

- ✓ En el artículo de Justine Jordan en Wildbit [Implementing a 4-Day workweek: insights from 4 companies that have done it](#), que surge de la experiencia de cuatro empresas que ya han puesto en práctica la semana de cuatro días, se constatan sus beneficios: la productividad se ha mantenido o mejorado, las personas colaboradoras están más contentas e implicadas, hay más eficiencia en el trabajo y es una manera de atraer y retener el mejor talento. Asimismo, se repasan algunos pasos para constatar si estamos bien encaminados hacia la jornada de cuatro días y garantizar que la transición acabe siendo un éxito:
 - **Escoger el día libre con toda la intención:** no en todas partes o para todos debe ser necesariamente el mismo.
 - **Permitir la flexibilidad, con límites:** mejor que las personas elijan y tengan cierta flexibilidad, en vez de dictar cómo y cuándo trabajar.
 - **Mantener los sueldos** basados en la producción y no en las horas: uno de los puntos centrales del debate sobre la jornada de cuatro días.
 - **Revisar las vacaciones y las libranzas**, ajustándolas si es necesario: no existe una respuesta única. Desde quien no toca nada – consideran el 5º día a la semana como el fin de semana- hasta quien

pide que si ahora es necesario otro día libre puntual entre semana hay que cogérselo de vacaciones.

- **Cambiar el modelo desde arriba:** que la dirección se ponga en primer lugar sirve de modelo para toda la organización.
 - **Poner énfasis en la comunicación, documentar todo y la coordinación:** es la mejor manera de trabajar con eficiencia, en especial también cuando se está en remoto.
 - **Ser paciente y tener unas expectativas realistas:** los hábitos y normas en el trabajo no pueden cambiar de la noche a la mañana.
 - **Medir el progreso de la iniciativa:** con métricas de la productividad, así como medir el bienestar, la satisfacción y el compromiso con el trabajo, el crecimiento y la satisfacción de la clientela.
- ✓ En este camino puesto en marcha hacia la jornada de cuatro días no podemos olvidarnos de **algunos retos**. En el artículo de Wildbit, se resalta que ser eficiente y productivo en una semana laboral más corta implica reducir las reuniones y otras interrupciones al mínimo, si bien al mismo tiempo esto supone que exista menos interacción social que antes y que se incremente el riesgo de aislamiento, especialmente entre trabajadoras y trabajadores en remoto. Como en otras tantas cosas, conviene aspirar a encontrar un equilibrio.
- ✓ Además, hay que tener presente que para la empresa existen algunos aspectos -incluso algunos que muchas voces consideran positivos para la evolución del mercado de trabajo- que pueden ser vistos como problemas, según se recoge en el artículo de Nagore Alonso para la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) [Los pros y contras de la semana laboral de 4 días](#):
- Que la empresa tenga que pagar el mismo salario, aunque las horas semanales se reduzcan: muchas empresas pueden no estar dispuestas sin garantías de que se mantenga la productividad.
 - Trabajar cuatro días a la semana cuando la competencia o los clientes cumplen cinco puede resultar complicado en algunos sectores. Se puede solucionar con turnos rotativos, haciendo una jornada laboral de cuatro días, pero con más plantilla, manteniendo así el horario habitual de atención.
 - Los turnos rotativos, la reducción de horas o el cambio en días de asistencia al puesto físico de trabajo pueden ser un quebradero de cabeza para el cumplimiento de la Ley de Control Horario, si bien la adopción de tecnologías como [HRLOG](#) facilitan el registro de la jornada, incluso en caso de teletrabajo o trabajo híbrido, ya que se puede realizar desde el móvil u ordenador.
 - El hecho de trabajar menos horas puede significar dedicar menos tiempo al desarrollo profesional, frenándose su crecimiento dentro de

la propia empresa, lo que puede traducirse en un estancamiento, según se añade en el mismo artículo de la APD.

El dato

La pandemia ha aumentado el malestar profesional que sienten las mujeres en el trabajo, según [el último informe Lo que piden las profesionales europeas de ManpowerGroup](#), que hizo públicas estas conclusiones en marzo:

- ✓ A principios de 2020, **tres de cada diez mujeres europeas aseguraban sufrir estrés a diario**. Durante la pandemia este dato aumentó considerablemente, afectando a un 41% del colectivo. Pese a que lo peor de la crisis sanitaria parece haberse desvanecido y muchas empresas han estandarizado medidas de flexibilidad y trabajo híbrido, todavía son el 37% de las mujeres quienes afirman sufrir dicho desgaste.
- ✓ Según el informe, **la principal demanda de las mujeres europeas – ocho de cada diez- es recibir una retribución acorde con la labor que desarrollan**. Además, el 78% quiere trabajar con compañeros/as con quienes tengan una buena relación, el 69% con líderes y equipos que las apoyen, el 69% reclama oportunidades para el desarrollo de su carrera y el 66% pide seguro médico y beneficios asociados a la salud. En el capítulo específico de encontrar bienestar en el trabajo y sobreponerse al desgaste profesional, el 36% de las mujeres pide flexibilidad y el 32% más días libres para atender su salud mental.
- ✓ En caso de que surjan alternativas a la semana laboral de cinco días, **el 64% de las mujeres europeas asegura que optaría por concentrar el trabajo en cuatro días** con jornadas más extensas y el mismo salario. Tan sólo el 18% preferiría tener semanas laborales de cuatro días con cuatro días de retribución, mientras que el 19% se decantaría por tener libertad absoluta para organizar sus tareas durante los siete días a la semana. Sin embargo, los datos revelan que las profesionales piden más autonomía y flexibilidad para salir adelante con sus tareas.

Guía de Trabajo

Ideas para antes, durante y después de probar la semana de cuatro días

A propuesta de Joe Sanok, autor del libro *El jueves es el nuevo viernes: Cómo trabajar menos horas, ganar más dinero y dedicar tiempo a lo que quieres*, según recoge [Business Insider](#):

- **Antes:** si tu empresa acepta realizar una prueba, hazla primero con los miembros de tu equipo al menos durante 2 o 3 meses. Luego define los límites y decide cómo medir los logros.
- **Durante:** es importante reflexionar cómo está funcionando todo para evaluar el progreso, ya desde el final de la 1ª semana, y realizar un análisis de 360º cada mes.
- **Después:** redacta un informe con todas las revisiones. Tienes que decir lo que has aprendido, exponer los beneficios y discutir lo que cambiarías a más largo plazo. Luego tu pequeño grupo se convertirá en líder para sacar adelante un cambio sistémico con la aprobación de la dirección.
- **En último lugar:** es necesario ser realista. No todo el mundo puede trabajar cuatro días a la semana ni siempre se puede cambiar la cultura de la empresa, pero el cambio puede adoptar muchas formas -no necesariamente tiene que haber fines de semana de 3 días- y la clave está en asegurar- la productividad y la eficiencia.

Cómo escribir una propuesta de una semana laboral de cuatro días

En el artículo de Colin Duff en Owl Labs [Why You Should Try a 4-Day Workweek \(+ How to Pitch It\)](#), se aborda cómo prepararla en cuatro pasos:

- Determina qué necesidades de la empresa se verán satisfechas con el cambio.
- Consulta con diferentes áreas de tu negocio sobre lo que necesitan.
- Sé claro sobre qué se cambia y qué se mantiene.
- Establece claramente cuáles son los beneficios previstos.

Una guía para implementar la semana laboral de cuatro días

Desde la Harvard Business School han creado una guía en seis pasos para poner en marcha la semana laboral de cuatro días, que recoge un artículo de la [Harvard Business Review](#), y que abarca el proceso entero, desde sus inicios hasta implantarlo en toda la empresa:

- **Cambia tu mentalidad:** es necesario evaluar la productividad y no sólo las horas trabajadas.
- **Define tus objetivos y métricas:** trabajadores/as y líderes deben implicarse en la toma de decisiones.
- **Comunícalo interna y externamente:** conviene que los líderes sean proactivos y dirigirse a trabajadores y clientes ante las preocupaciones que surgirán.
- **Echa adelante una prueba piloto:** el objetivo no es que todo salga bien desde un principio, sino identificar herramientas y procesos que harán posible reducir las horas de trabajo.
- **Evalúa la prueba piloto:** existen métricas cuantitativas y cualitativas que permiten analizar los resultados.
- **Incrementa la escalera y haz que el cambio sea permanente,** pero no dejes de estar encima y experimentar.

Dos últimas consideraciones útiles para no perder de vista

- Según [un artículo de la Harvard Business Review](#), la jornada de los cuatro días en Nueva Zelanda ha implicado que el trabajo se intensifique, presiones de las direcciones de las empresas en torno al rendimiento y la productividad, y que durante la jornada las personas hagan menos descansos o tengan menos tiempo para socializar con compañeros, lo que hace pensar que el cambio no siempre se traduce en mayor bienestar.
- En [este otro artículo de Buildremote](#), se detalla el caso de la empresa Nectafy y sus responsables son claros: no se puede realizar una prueba piloto, sino que es necesario implantar los cuatro días directamente. Anunciar una prueba alterará los resultados, puesto que todo el mundo tenderá a ser más productivo para asegurar que puede trabajar un día menos, y nunca se podrá decir realmente que no ha funcionado. "¿Iráis a tu equipo a decir que ha fracasado? ¿Qué impacto tendría en tu cultura de trabajo?", se preguntan.

La experiencia



La compañía de moda Desigual ha sido **una de las pioneras de Cataluña en implantar la semana laboral de cuatro días** (tres en la oficina y uno que puede ser de teletrabajo). La medida se ha aplicado para el medio millar de trabajadores/as de la sede corporativa de Barcelona, después de que aprobara la iniciativa el 86% mediante un referéndum interno celebrado en octubre de 2021 en el que participó el 98% de la plantilla. La empresa, fundada por Thomas Meyer, ha defendido la reducción de la jornada para mejorar la conciliación y atraer talento, se recuerda en el artículo de Caroline Castrillon en *Forbes* [Desigual aprueba la jornada laboral de cuatro días: tres razones por las que las empresas deberían seguir sus pasos](#), si bien se ha puesto en cuestión por parte de sindicatos y analistas.

- ✓ El principal punto de fricción, según el artículo de *Yahoo Finanzas* [La cruda realidad tras el anuncio de Desigual y su nueva jornada laboral de 4 días a la semana](#), ha sido que **la reducción de jornada implica una rebaja de sueldo**: la mitad la asumen las personas trabajadoras y la otra mitad, la empresa, con lo que las horas han disminuido un 13% y el sueldo, un 6,5%. Además, las personas que no hayan estado de acuerdo han podido rescindir el contrato y percibir una indemnización de 20 días de sueldo por año de servicio con un máximo de nueve meses, tal y como contempla el Estatuto de los Trabajadores, [ha puesto de manifiesto la empresa en un comunicado](#).
- ✓ De todos modos, **Desigual ha sacado pecho de la iniciativa**: siete meses después de la implantación de la jornada de cuatro días, el 90% de las personas colaboradoras ha considerado que la medida aumenta la felicidad, mientras que el 80% cree que ha mejorado la conciliación de su vida personal y profesional, y no imagina volver a trabajar los viernes. El 70% también afirma que permitirá atraer talento, según el artículo de Juan de la Torre en *RRHH Digital* [El 90% de los empleados de Desigual son más felices con la semana laboral de 4 días](#).



Una experiencia que ha llamado especialmente la atención a nivel internacional es la de **Microsoft en Japón, que en agosto de 2019 realizó una prueba piloto de la jornada de cuatro días**. En el país nipón es más significativo aún que salgan adelante iniciativas como estas, dado que es una de las maneras para abordar la cultura de exceso de trabajo. El problema allí es tan grave que el país incluso ha creado una palabra directamente vinculada a ella: *karoshi*, que significa muerte por exceso de trabajo a causa de enfermedades inducidas por el estrés o depresión grave.

- ✓ Mediante el programa *Work Life Choice Challenge*, Microsoft Japón cerró sus oficinas todos los viernes de agosto y otorgó a toda su plantilla un día libre cada semana. Los resultados fueron prometedores, según detalla el artículo de Michelle Toh en la *CNN* [Microsoft probó una semana laboral de 4 días en Japón. La productividad aumentó 40%](#): el tiempo

dedicado al trabajo se redujo drásticamente a la vez que **la productividad, medida por las ventas por trabajador, aumentó casi un 40%** en relación al mismo período del año anterior.

- ✓ La gerencia también instó a limitar la duración de las reuniones, que no debían ser de más de 30 minutos, y el de responder el correo electrónico. Más del 90% de los/las 2.280 trabajadores/as que entonces tenía Microsoft en Japón dijeron que se vieron impactados/as por las medidas, y la compañía ahorró en electricidad (23%) e impresión de papel (59%) , detalla Zoe Kleinman en la *BBC* en el artículo [Microsoft: cómo el experimento de reducir la semana laboral a 4 días impulsó la productividad y las ventas del gigante tecnológico un 40% en Japón](#), aunque **queda una incógnita por resolver: si hubo una segunda prueba el siguiente invierno**, tal y como apuntaba el artículo, que esta vez no habría implicado el mantenimiento del sueldo como en el verano anterior. De haberse hecho, habría coincidido con la llegada de la pandemia

Materiales

Bibliografía básica

Barnes, Andrew. *The Four Day Week: How the Flexible Work Revolution Can Increase Productivity, Profitability and Well-being, and Create a Sustainable Future*. Little, Brown, 2020.

Cañigueral, Albert. *El futuro del trabajo ya no es lo que era* (ebook). Flash, 2020.

Sanchís, Joan. *Quatre dies: treballar menys per viure en un món millor*. València: Sembra Llibres, 2022.

Materiales en línea

Sánchez, Juan Luis. "La vida cuando trabajas cuatro días a la semana". *Eldiario.es*, 03/07/2022.

Podcast en el que se explica en qué consiste la iniciativa de la semana laboral de los cuatro días y que incluye el testimonio de tres trabajadoras que ya han experimentado lo que supone aplicar esta reducción de la jornada.

https://www.eldiario.es/blog/al-dia/podcast-vida-cuatro-dias-semana_132_9140696.html

Lugassy, Eliane. "Semana laboral de cuatro días: eufemismo de una cultura laboral deteriorada". *Observatorio de RRHH*, 17/03/2022.

La semana laboral de cuatro días es la dolorosa aceptación de que la cultura laboral está descompuesta, sostiene Lugassy, y defiende que la revisión de la jornada no debería pasar por una revolución utópica, sino por una reforma saludable que ponga el foco en la persona trabajadora, dotándola de mayor autonomía y flexibilidad en torno a sus necesidades.

<https://www.observatoriorh.com/opinion/semana-laboral-cuatro-dias-eufemismo-cultura-trabajo-deteriorada.html>

Asenjo Domínguez, Alba. "¿Qué empresas están aplicando la semana laboral de cuatro días en España?". *El Independiente*, 15/05/2022.

Artículo periodístico que va más allá de los ejemplos típicos de las grandes empresas que han aplicado la jornada de cuatro días y se centra en España, donde también lo han puesto en marcha un hotel de Asturias, una cadena de restaurantes de Madrid, una de software de Jaén y otra de toldos de Galicia, entre otros, y las que han recortado la jornada sin reducir el sueldo.

<https://www.elindependiente.com/economia/2022/05/15/que-empresas-estan-aplicando-la-semana-laboral-de-cuatro-dias-en-espana/>

Unidades de conocimiento relacionadas

- La redefinición del bienestar en las organizaciones (2022): <https://factorhumana.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/15420-la-redefinicion-del-bienestar-en-las-organizaciones>
- La hibridación del trabajo (2021): <https://factorhumana.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/15133-la-hibridacion-del-trabajo>