

UNITAT DE  
CONEIXEMENT  
Setembre 2022

# La setmana laboral de quatre dies

“No només és viable, sinó que és necessària. A Espanya tenim un problema molt gran amb la productivitat, que es vincula a la presencialitat, i per això som el país de la Unió Europea que més hores per treballador realitza però també dels menys productius”

*Joan Sanchís*

## Què és?

Limitar la jornada laboral a quatre dies a la setmana i **treballar 32 hores en comptes de 40** és una de les solucions que han pres força de cara a introduir millores organitzatives a les empreses. Aquesta mesura s'acostuma a associar a **un increment de la productivitat**, cosa que pot anar en benefici dels resultats empresarials, i alhora pot fer que les persones treballadores estiguin més contentes, amb una vida més saludable i **una millor conciliació**.

La mesura també pot tenir beneficis mediambientals –en el consum energètic de l'empresa i per la reducció dels desplaçaments, aspectes compartits parcialment amb el teletreball-, contribuint a mitigar el canvi climàtic. Així i tot, per ara algunes experiències de la jornada de quatre dies no han resultat del tot satisfactòries, en opinió de les persones expertes, però representen passos endavant dins d'un procés de canvis que busca **aconseguir horaris més racionals**.

- ✓ Reduir els dies i hores de feina és **una vella aspiració** per posar fi a les jornades interminables que es van instaurar a les fàbriques amb la Revolució Industrial. Amb les reivindicacions obreres de finals del segle XIX i principis del XX, la jornada va passar d'unes 60 hores setmanals i sis dies de feina a unes 40 hores en cinc dies, rememora [la Viquipèdia](#).
- Al 1930, l'economista John Maynard Keynes va estimar que els canvis tecnològics i les millores de la productivitat farien possible treballar 15 hores a la setmana en un parell de generacions. Mai s'hi ha arribat i això que el fet de treballar menys hores ha format part del debat polític: al 1956 el llavors vicepresident dels EUA, Richard Nixon, va prometre als americans que només haurien de treballar quatre dies "en un futur no gaire llunyà" i França va aprovar amb Lionel Jospin la reducció de la jornada de 39 a 35 hores per al 2000.
- ✓ **En el que portem del segle XXI s'han multiplicat les propostes** per fer efectiva la jornada de quatre dies i sovintegen les proves pilot, com ara la que promou [la 4 Day Week Global Foundation](#) a escala internacional. A l'article 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, i el membre de la Comissió Consultiva de la institució, Lluís Casado, defensen que, després de la pandèmia, el mercat laboral s'està veient sotmès a molts canvis i "aquesta pot ser una de les grans revolucions".
- ✓ En el mateix article, Joan Sanchís, que és professor d'Economia Aplicada a la Universitat de València, avisa que reduir el temps de feina no serà fàcil ni a curt ni a mitjà termini, perquè fa falta un canvi de cultura empresarial i laboral, i perquè les empreses tenen por de com els afectarà i si ho podran compensar amb un guany de la productivitat.

- Fornés, Casado i Marta Junqué, coordinadora de la Barcelona Time Use Initiative for a Healthy Society, recorden que sota l'etiqueta "setmana de 4 dies" **les empreses estan adoptant models dispars** i alguns no comporten reduir el temps de feina, sinó una compactació de la jornada o una rebaixa encoberta de despeses salarials.
  - ❖ Bèlgica permet la jornada de quatre dies, però sense reduir les hores setmanals, i el treballador fa 9,5 o 10 hores els dies que treballa. Tal com subratlla l'advocat Luis Jiménez-Arellano a l'article d'*Equipos&Talento*, [Jornada laboral de cuatro días, ¿de qué estamos hablando en realidad?](#), a l'Estat espanyol seria una mesura difícil d'adoptar: el màxim legal d'hores al dia és de nou, segons l'article 34 de l'Estatut dels Treballadors (ET).
  - ❖ Telefónica també l'ofereix, però amb la conseqüent rebaixa salarial, de la qual la companyia reemborsa un 20% a treballadores i treballadors. Quan mancaven quatre dies per apuntar-se a la mesura, només ho havien fet l'1% de la plantilla, segons l'article de Ramón Muñoz d'*El País* [Los trabajadores de Telefónica rechazan unánimemente la jornada laboral de 4 días](#). Per la seva banda, Desigual ha fet la jornada de quatre dies obligatòria aplicant la meitat de la retallada salarial corresponent a la reducció horària, després d'haver celebrat un referèndum entre la plantilla. Per a Luis Jiménez-Arellano, és una Modificació Substantial de les Condicions de Feina que recull l'article 41 de l'ET, però "de forma encoberta": l'empresa s'estalvia costos i es pot presentar davant l'opinió pública com a pionera, sosté a l'article de *Cinco Días* [¿Jornada laboral de 4 días sometida a votación?](#).
  - ❖ En algun cas ha calgut fer marxa enrere. L'estatunidenca Treehouse va emprar la setmana laboral més curta per reclutar nous talents, però va haver de tornar als cinc dies després d'acomiarar un parell de dotzenes de treballadors, detalla l'enginyer Enrique Cuarental a l'article d'*Observatorio de RRHH* [¿Nos llevará la Inteligencia Artificial a la jornada laboral de cuatro días?](#).
- Tot just estem **en un moment de transició**. "Aquests no són els models pels quals advoquem per millorar la productivitat, encara que si –com en el cas de Bèlgica o Telefónica- es plantegen com a possibilitat, no ho veig malament perquè s'avança en la flexibilització de jornades", defensa Sanchís. El camí hauria de ser, en tot cas, treballar menys sense cap reducció de sou.
- La jornada de quatre dies pot incrementar el risc de desigualtat entre treballadors/es, ja que potser no es pot aplicar a tots els sectors. Sanchís i el diputat de Más Madrid Héctor Tejero –que ha negociat la pròxima aplicació de subvencions estatals per a empreses que redueixin les hores de feina en més d'un 10%- defensen que no es pot renunciar als seus beneficis pel risc de desigualtat, donat que "el

mercant laboral espanyol ja està molt polaritzat” (treballadors fixos versus temporals, per exemple). A més, cap gran canvi s’ha aconseguit de la nit al dia.

## Eines

A Espanya encara és molt vigent la denominada **cultura del presentisme** –la persona és al seu lloc de feina, però no fa les seves funcions, veient-se així compromesa la productivitat-, de manera que implantar la jornada laboral de quatre dies pot ser un repte. Segons l’article de Rafael San Román a la plataforma ifeel [Semana de cuatro días, ¿te apuntas?](#), implica reformular les proporcions entre el temps dedicat a la feina i el dedicat a l’oci, i “deixar de considerar com a quelcom *natural* treballar cinc dies a la setmana i passar a considerar com quelcom factible eliminar-ne un d’ells”. També suposa preguntar-se què és la productivitat, quanta en necessitem i quanta en volem, sense oblidar les conseqüències per al compte de resultats de l’empresa.

- ✓ A l’article de Justine Jordan a Wildbit [Implementing a 4-Day workweek: insights from 4 companies that have done it](#), que parteix de l’experiència de quatre empreses que ja han posat en pràctica la setmana de quatre dies, se’n constaten els beneficis: la productivitat s’ha mantingut o ha millorat, les persones col·laboradores estan més contentes i implicades, hi ha més eficiència a la feina i és una manera d’atreure i retenir el millor talent. Així mateix, es repassen algunes passes per constatar si estem ben encaminats cap a la jornada de quatre dies i garantir que la transició acabi sent un èxit:
  - **Escollir el dia lliure amb tota la intenció:** no a tot arreu o per a tothom ha de ser necessàriament el mateix.
  - **Permetre la flexibilitat, amb límits:** millor que les persones triïn i tinguin certa flexibilitat, en comptes de dictar com i quan treballar.
  - **Mantenir els sous,** basats en la producció i no en les hores: un dels punts centrals del debat sobre la jornada de quatre dies.
  - **Revisar les vacances i les lliurances,** ajustant-les si cal: no hi ha una resposta única. Des de qui no toca res –consideren el 5è dia a la setmana com el cap de setmana- fins a qui demana que si ara cal un altre dia lliure puntual entre setmana cal agafar-se’l de vacances.
  - **Canviar el model des de dalt de tot:** que la direcció s’hi posi en primer lloc serveix de model per a tota l’organització.
  - **Posar èmfasi en la comunicació, documentar-ho tot i la coordinació:** és la millor manera de treballar amb eficiència, en especial també quan s’està en remot.

- **Ser pacient i tenir unes expectatives realistes:** els hàbits i les normes a la feina no poden canviar de la nit al dia.
- **Mesurar el progrés de la iniciativa:** amb mètriques de la productivitat, així com mesurar el benestar, la satisfacció i compromís amb la feina, el creixement i la satisfacció de la clientela.
- ✓ En aquest camí engegat cap a la jornada de quatre dies no podem oblidar-nos d'**alguns reptes**. A l'article de Wildbit, es ressalta que ser eficient i productiu en una setmana laboral més curta implica reduir les reunions i altres interrupcions al mínim, si bé alhora això suposa que hi hagi menys interacció social que abans i que s'incrementi el risc d'aïllament, especialment entre treballadores i treballadors en remot. Com en tantes altres coses, convé aspirar a trobar un equilibri.
- ✓ A més, cal tenir present que per a l'empresa hi ha alguns aspectes –fins i tot alguns que moltes veus consideren positius per a l'evolució del mercat de feina- que poden ser vistos com a problemes, segons es recull a l'article de Nagore Alonso per a l'Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) [Los pros y contras de la semana laboral de 4 días](#):
  - Que l'empresa hagi de pagar el mateix salari, encara que les hores setmanals es redueixin: moltes empreses poden no estar-hi disposades sense garanties que es mantingui la productivitat.
  - Treballar quatre dies a la setmana quan la competència o els clients en fan cinc pot resultar complicat en alguns sectors. Es pot solucionar amb torns rotatius, fent una jornada laboral de quatre dies, però amb més plantilla, i així es pot mantenir l'horari habitual d'atenció.
  - Els torns rotatius, la reducció d'hores o el canvi en dies d'assistència al lloc físic de feina poden ser un maldecap per al compliment de la Llei de Control Horari, si bé l'adopció de tecnologies com [HRLOG](#) faciliten el registre de la jornada, fins i tot en cas de teletreball o feina híbrida, ja que es pot fer des del mòbil o ordinador.
  - El fet de treballar menys hores pot voler dir dedicar menys temps al desenvolupament professional, frenant-se el seu creixement dins de la pròpia empresa, cosa que es pot traduir en un estancament, segons s'afegeix en el mateix article de l'APD.

## La dada

**La pandèmia ha augmentat el malestar professional que senten les dones a la feina**, segons [el darrer informe El que demanen les professionals europees de ManpowerGroup](#), que va fer públiques aquestes conclusions al març:

- ✓ A principis del 2020, **tres de cada deu dones europees asseguraven patir estrès diàriament**. Durant la pandèmia aquesta dada va augmentar considerablement, afectant a un 41% del col·lectiu. Malgrat que el pitjor de la crisi sanitària sembla haver-se esvaït i moltes empreses han estandarditzat mesures de flexibilitat i treball híbrid, encara són el 37% de les dones les que afirmen patir aquest desgast.
- ✓ Segons l'informe, **la principal demanda de les dones europees –vuit de cada deu– és rebre una retribució d'acord amb la tasca que desenvolupen**. A més, el 78% vol treballar amb companys/es amb els/les quals tinguin una bona relació, el 69% amb líders i equips que els donin suport, el 69% reclama oportunitats per al desenvolupament de la seva carrera i el 66% demana assegurança mèdica i beneficis associats a la salut. En el capítol específic de trobar benestar a la feina i sobreposar-se al desgast professional, el 36% de les dones demana flexibilitat i el 32% més dies lliures per atendre la seva salut mental.
- ✓ En cas que sorgeixin alternatives a la setmana laboral de cinc dies, **el 64% de les dones europees assegura que optaria per concentrar la feina en quatre dies** amb jornades més extenses i el mateix salari. Tan sols el 18% preferiria tenir setmanes laborals de quatre dies amb quatre dies de retribució, mentre que el 19% es decantaria per tenir llibertat absoluta per organitzar les seves tasques durant els set dies a la setmana. Amb tot, les dades revelen que les professionals demanen més autonomia i flexibilitat per tirar endavant amb les seves tasques.

## Guia de Treball

### Idees per a abans, durant i després de provar la setmana de quatre dies

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

- **Abans:** si la teva empresa accepta fer una prova, fes-la primer amb els membres del teu equip almenys durant 2 o 3 mesos. Després defineix els límits i decideix com mesurar els èxits.
- **Durant:** és important reflexionar com està funcionant tot per avaluar el progrés, ja des del final de la 1a setmana, i fer una anàlisi de 360º cada mes.
- **Després:** redacta un informe amb totes les revisions. Has de dir el que has après, exposar els beneficis i discutir el que canviaries a més llarg termini. Després el teu petit grup es convertirà en líder per tirar endavant un canvi sistèmic amb l'aprovació de la direcció.
- **En últim lloc:** cal ser realista. No tothom pot treballar quatre dies a la setmana ni sempre es pot canviar la cultura de l'empresa, però el canvi pot adoptar moltes formes – no necessàriament hi ha d'haver caps de setmana de 3 dies- i la clau està en assegurar-se la productivitat i l'eficiència.

### Com escriure una proposta d'una setmana laboral de quatre dies

A l'article de Colin Duff a Owl Labs [Why You Should Try a 4-Day Workweek \(+ How to Pitch It\)](#), s'aborda com preparar-la en quatre passos:

- Determina quines necessitats de l'empresa es veuran satisfetes amb el canvi.
- Consulta amb diferents àrees del teu negoci sobre què necessiten.
- Sigues clar sobre què es canvia i què es manté.
- Estableix clarament quins són els beneficis previstos.

### Una guia per implementar la setmana laboral de quatre dies

Des de la Harvard Business School han creat una guia en sis passos per posar en marxa la setmana laboral de quatre dies, que recull un article de la [Harvard Business Review](#), i que abraça el procés sencer, des dels inicis fins a implantar-ho a tota l'empresa:

- **Canvia la teva mentalitat:** cal avaluar la productivitat i no només les hores treballades.
- **Defineix els teus objectius i mètriques:** treballadors/es i líders s'han d'implicar en la presa de decisions.
- **Comunica-ho internament i externament:** convé que els líders siguin proactius i adreçar-se a treballadors i clients davant les preocupacions que sorgiran.
- **Tira endavant una prova pilot:** l'objectiu no és que tot surti bé des d'un principi, sinó identificar eines i processos que faran possible reduir les hores de feina.
- **Avalua la prova pilot:** hi ha mètriques quantitatives i qualitatives que permeten analitzar els resultats.
- **Incrementa l'escala i fes que el canvi sigui permanent,** però no deixis d'estar-hi a sobre i d'experimentar.

### Dues darreres consideracions útils per no perdre de vista

- Segons [un article de la Harvard Business Review](#), la jornada dels quatre dies a Nova Zelanda ha implicat que la feina s'intensifiqui, pressions de les direccions de les empreses al voltant del rendiment i la productivitat, i que durant la jornada les persones facin menys descansos o tinguin menys temps per socialitzar amb companys, cosa que fa pensar que el canvi no sempre es tradueix en més benestar.
- En [aquest altre article de Buildremote](#), es detalla el cas de l'empresa Nectafy i els seus responsables són clars: no es pot fer una prova pilot, sinó que cal implantar els quatre dies directament. Anunciar una prova alterarà els resultats, puix que tothom tendirà a ser més productiu per assegurar que pot treballar un dia menys, i no es podrà dir mai realment que no ha funcionat. "Aniries al teu equip a dir que ha fracassat? Quin impacte tindria a la teva cultura de treball?", es pregunten.



## L'experiència



La companyia de moda Desigual ha estat **una de les pioneres de Catalunya a implantar la setmana laboral de quatre dies** (tres a l'oficina i un que pot ser de teletreball). La mesura s'ha aplicat per al mig miler de treballadors/es de la seu corporativa de Barcelona, després que aprovés la iniciativa el 86% mitjançant un referèndum intern celebrat l'octubre del 2021 en el qual va participar el 98% de la plantilla. L'empresa, fundada per Thomas Meyer, ha defensat la reducció de la jornada per millorar la conciliació i atreure talent, es recorda en l'article de Caroline Castrillon a *Forbes* [Desigual aprueba la jornada laboral de cuatro días: tres razones por las que las empresas deberían seguir sus pasos](#), si bé s'ha posat en qüestió des de sindicats i d'analistes.

- ✓ El principal punt de fricció, segons l'article de Yahoo Finanzas [La cruda realidad tres el anuncio de Desigual y su nueva jornada laboral de 4 días a la semana](#), ha estat que **la reducció de jornada implica una rebaixa de sou**: la meitat l'assumeixen les persones treballadores i l'altra meitat, l'empresa, de manera que les hores han disminuït un 13% i el sou, un 6,5%. A més, les persones que no hi hagin estat d'acord han pogut rescindir el contracte i percebre una indemnització de 20 dies de sou per any de servei amb un màxim de nou mesos, tal com contempla l'Estatut dels Treballadors, [ha posat de manifest l'empresa en un comunicat](#).
- ✓ Malgrat això, **Desigual ha tret pit de la iniciativa**: set mesos després de la implantació de la jornada de quatre dies, el 90% de les persones col·laboradores ha considerat que la mesura augmenta la felicitat, mentre que el 80% creu que ha millorat la conciliació de la seva vida personal i professional, i no s'imagina tornant a treballar els divendres. El 70% també afirma que permetrà atreure talent, segons l'article de Juan de la Torre a *RRHH Digital* [El 90% de los empleados de Desigual son más felices con la semana laboral de 4 días](#).



Una experiència que ha cridat especialment l'atenció en l'àmbit internacional és la de **Microsoft al Japó, que l'agost del 2019 va fer una prova pilot de la jornada de quatre dies**. En el país nipó és més significatiu encara que es tirin



endavant iniciatives com aquestes, donat que és una de les maneres per abordar la cultura d'excés de feina. El problema allà és tan greu que el país fins i tot ha creat un mot que hi està directament vinculat: *karoshi*, que significa mort per excés de feina a causa de malalties induïdes per l'estrès o depressió greu.

- ✓ Mitjançant el programa *Work Life Choice Challenge*, Microsoft Japó va tancar les seves oficines tots els divendres d'agost i va atorgar a tota la plantilla un dia lliure cada setmana. Els resultats van ser prometedors, segons detalla l'article de Michelle Toh a la CNN [Microsoft probó una semana laboral de 4 días en Japón. La productividad aumentó 40%](#): el temps dedicat a la feina es va reduir dràsticament alhora que **la productivitat, mesurada per les vendes per treballador, va augmentar gairebé un 40%** en relació al mateix període de l'any anterior.
- ✓ La gerència també van instar a limitar la durada de les reunions, que no havien de ser de més de 30 minuts, i el de respondre el correu electrònic. Més del 90% dels/de les 2.280 treballadors/es que llavors tenia Microsoft al Japó van dir que es van veure impactats/des per les mesures, i la companyia va estalviar en electricitat (23%) i impressió de paper (59%), detalla Zoe Kleinman a la BBC en l'article [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](#), tot i que **queda una incògnita per resoldre: si hi va haver una segona prova l'hivern següent**, tal com apuntava l'article, que aquest cop no hauria implicat el manteniment del sou com a l'estiu anterior. En cas d'haver-se fet, hauria coincidit amb l'arribada de la pandèmia.

## Materials

### Bibliografia bàsica

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.

Cañigüeral, 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.

## Materials en línia

---

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

Podcast en el qual s'explica en què consisteix la iniciativa de la setmana laboral dels quatre dies i que inclou el testimoni de tres treballadores que ja han experimentat què suposa aplicar aquesta reducció de la jornada.

[https://www.eldiario.es/blog/al-dia/podcast-vida-cuatro-dias-semana\\_132\\_9140696.html](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 setmana laboral de quatre dies és l'acceptació dolorosa que la cultura laboral està descomposta, sosté Lugassy, i defensa que la revisió de la jornada no hauria de passar per una revolució utòpica, sinó per una reforma saludable que posi el focus en la persona treballadora, dotant-la de més autonomia i flexibilitat al voltant de les seves necessitats.

<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.

Article periodístic que va més enllà dels exemples típics de les grans empreses que han aplicat la jornada de quatre dies i se centra en l'Estat espanyol, on també l'han posat en marxa un hotel d'Astúries, una cadena de restaurants de Madrid, una de software de Jaén i una altra de tendals de Galícia, entre altres, i les quals han retallat la jornada sense reduir el sou.

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

## Unitats de coneixement relacionades

- La redefinició del benestar a les organitzacions (2022): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/15420-la-redefinicio-del-bienestar-a-les-organitzacions>
- La hibridació del treball (2021): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/15133-la-hibridacio-del-treball>