



Universidad
Internacional
de Andalucía

TÍTULO

EL CAMINO HACIA LA JORNADA LABORAL SEMANAL DE 4 DÍAS

AUTORA

Isabel M.^a Agudo Torres

	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2025
Directora	Dra. Yolanda María Pelayo Díaz
Tutora	Dra. Iluminada Feria Basilio
Institución	Universidad Internacional de Andalucía
Curso	<i>Máster Universitario en Dirección y Gestión de Personas (2023/24)</i>
©	Isabel M. ^a Agudo Torres
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2024



Universidad
Internacional
de Andalucía



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

EL CAMINO HACIA LA JORNADA LABORAL SEMANAL DE 4 DÍAS



Autora del trabajo: Isabel M.^a Agudo Torres

Tutora del Trabajo: Iluminada Feria Basilio.

Director/a: Yolanda Pelayo Díaz.

Facultad: Universidad Internacional de Andalucía .

Máster oficial en Dirección y Gestión de Personas.

Trabajo Fin de Máster

Curso académico: 2023-2024

Convocatoria : Convocatoria Ordinaria II

SUMARIO

RESUMEN.....	3
ABSTRAC	4
I. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Justificación	
1.2 Objetivos	
1.3 Metodología y materiales.	
1.4 Fases del Estudio	
1.5 Resultados	
1.6 Discusión	
II. REFERENCIA HISTÓRICA	12
2.1 Recorrido Histórico de la regulación del tiempo de trabajo.	
2.1.1 La ordenación del tiempo de trabajo desde la perspectiva de la O.I.T	
2.1.2 La Ordenación del tiempo de trabajo desde la perspectiva Europea.	
2.1.3 Rasgos generales de la legislación española. El nuevo contexto laboral. “Una regulación antigua para un tiempo moderno”.	
III. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES (Experiencias Pilotos).....	26
3.1 Reducción de Jornada en el Reino Unido.	
3.2 Implantación en Bélgica.	
3.3 Ensayo en Portugal.	
IV. EXPERIENCIAS NACIONALES DE NUESTRO ENTORNO.....	32
4.1 Contexto normativo actual español en la regulación del tiempo de trabajo.	
4.2 Experiencia Piloto.	
4.3 Caso del País Vasco	
4.4 Comunidad Valenciana	
4.5 Andalucía.	
V. CASOS DE ÉXITOS.....	38
5.1 Introducción	
5.2 Estudio de casos de éxitos.	
VI. RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS.....	46
VII. CONCLUSIONES.....	48
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	52
IX. ANEXOS.....	55
a. Anexo 1: Lista de contactos de empresa	
b. Anexo 2: Encuesta sobre la experiencia y resultados d implantación de la Jornada laboral semanal de 4 días.	

RESUMEN

El tiempo de trabajo es una parte esencial de las relaciones laborales y su delimitación afecta a múltiples derechos de las personas trabajadoras . El presente trabajo muestra el actual debate que vincula a la reducción del tiempo de trabajo con una propuesta muy llamativa y mediática como es la jornada semanal de 4 días laborales. Esta investigación indaga sobre la necesidad de un análisis jurídico y económico complejo, de la transformación de la jornada laboral en España y la posibilidad de aplicar una jornada semanal de 4 días , así como los beneficios que pueden aportar a todas las partes. Se partirá de una referencia histórica de la jornada laboral, contextualizando con las normativas de la Unión Europea y la OIT y las características de nuestro ordenamiento jurídico. Analizaremos las experiencias pilotos internacionales, haciendo especial hincapié en las experiencias de Reino Unido , Bélgica y Portugal. Del mismo modo, se analizarán las experiencias nacionales en las distintas comunidades autónomas. Nos centraremos en la indagación de 3 casos de éxitos en Andalucía, a través de una metodología basada en entrevista al departamento de RRHH de las mismas, con la finalidad de identificar y evaluar buenas prácticas en la aplicación de la jornada semanal de 4 días. A través de esta investigación se llega a la conclusión de , que en el contexto económico, social y legislativo actual, estamos en un momento de cambio trascendente respecto a la regulación del tiempo de trabajo , podemos afirmar un cambio de era, absolutamente necesario e imprescindible, que se adapte a las nuevas formas de trabajo impulsadas por la tecnificación y automatización , que se adapten a las nuevas demandas de conciliación social- laboral de las personas trabajadoras y nuevas exigencias de productividad y competitividad de las empresas . En este contexto, muchos Estados han impulsado experiencias piloto con la finalidad de evaluar los efectos de la reducción de la jornada laboral y los beneficios potenciales para las partes interesadas. La implementación de la jornada laboral semanal de 4 días, es una propuesta innovadora, en la cual los resultados indican que puede mejorar la productividad y competitividad de las empresas, así como la satisfacción y bienestar de las personas trabajadoras. El reto y el desafío será contar con un marco jurídico y económico sólido para su implementación de forma más generalizada.

PALABRAS CLAVES : semana laboral de 4 días, reducción de la jornada laboral, trabajo flexible, productividad, competitividad de las empresas , satisfacción y bienestar de las personas trabajadoras.

ABSTRAC

Working time is an essential part of labor relations and its delimitation affects multiple rights of workers. This work shows the current debate that links the reduction of working time with a very striking and media proposal such as the 4-day work week. This research investigates the need for a complex legal and economic analysis, the transformation of the working day in Spain and the possibility of applying a 4-day week, as well as the benefits that they can bring to all parties. It will be based on a historical reference of the working day, contextualizing it with the regulations of the European Union and the ILO and the characteristics of our legal system. We will analyze international pilot experiences, placing special emphasis on the experiences of the United Kingdom, Belgium and Portugal. Likewise, national experiences in the different autonomous communities will be analyzed. We will focus on the investigation of 3 successful cases in Andalusia, through a methodology based on an interview with their HR department, with the purpose of identifying and evaluating good practices in the application of the 4-day weekly schedule. Through this research we reach the conclusion that in the current economic, social and legislative context, we are in a moment of transcendent change regarding the regulation of working time, we can affirm a change of era, absolutely necessary and essential, that adapts to new forms of work driven by modernization and automation, that adapts to the new demands for social-labor conciliation of workers and new demands for productivity and competitiveness of companies. In this context, many States have promoted pilot experiences with the aim of evaluating the effects of reducing working hours and the potential benefits for interested parties. The implementation of the 4-day weekly workday is an innovative proposal, in which the results indicate that it can improve the productivity and competitiveness of companies, as well as the satisfaction and well-being of workers. The challenge will be to have a solid legal and economic framework for its more widespread implementation.

KEYWORDS : 4-day work week, reduction of working hours, flexible work, productivity, competitiveness of companies, satisfaction and well-being of workers.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Este estudio tiene una relevancia actual por el contexto de cambios normativos laborales en España, en este sentido, a fecha de Octubre 2024, el Gobierno, a través de Ministerio de Trabajo y Economía Social, continúa avanzando en las negociaciones con patronal y sindicatos para implantar en España la reducción de la jornada laboral, que quiere establecer en **37,5 horas semanales desde las 40 horas actuales** sin reducción del salario. Por tanto, esta investigación puede proporcionar una base para evaluar la viabilidad en la adopción de la jornada laboral de 4 días, en un marco regulatorio que está evolucionando.

Dicho estudio es novedoso porque, aunque existen aportes teóricos de catedráticos en Derecho del Trabajo, como D. Jesús Lahera y D. Tomás Sala Franco, esta investigación realizará un análisis detallado de tres empresas andaluzas que ya han implementado la jornada laboral de 4 días. Utilizando un cuestionario diseñado específicamente para este propósito, se extraerán buenas prácticas y recomendaciones que puedan servir de referencia para otras empresas que consideren adoptar esta modalidad.

En cuanto a **los beneficios del estudio** podemos destacar que proporcionará recomendaciones y buenas prácticas que puedan ayudar a las empresas a la toma de decisiones respecto a la implantación de una jornada laboral semanal de 4 días.

En cuanto a **la panorámica general del presente trabajo**, destacamos que se estructura en seis apartados, comenzando con una referencia histórica que ofrece un recorrido sobre la regulación del tiempo de trabajo, resaltando la influencia de la legislación europea y de la OIT, así como los rasgos de la legislación española. A continuación, se estudiarán experiencias internacionales y en concreto, Reino Unido, Bélgica y Portugal, que han implantado reducción de la jornada laboral con éxito. Dichas experiencias nos ayudarán a contextualizar el marco normativo español.

En el apartado, experiencias nacionales, abordaremos valiosos ejemplos en la comunidad autónoma de País Vasco, Comunidad Valenciana y Andalucía, que nos pueden informar de prácticas futuras en España.

En el apartado, casos de éxitos, nos centraremos en tres empresas andaluzas que han adoptado con éxito la jornada laboral de 4 días: EMA en Málaga, Software del Sol en Jaén y Grupo Deluxe en Granada. A través de la realización de cuestionarios a los responsables de RRHH, se buscará extraer buenas prácticas y recomendaciones que ayuden a otras empresas en su camino hacia esta nueva Jornada laboral.

Finalmente, se concluirá con recomendaciones y buenas prácticas, donde se pretende ofrecer una guía práctica para la implantación de la jornada laboral de 4 días a la semana.

1.2 Objetivos

■ Objetivo general:

Proponer buenas prácticas y recomendaciones para la implantación efectiva de la jornada laboral semanal de 4 días en España, tomando en cuenta la regulación laboral actual y los cambios normativos inminentes, a partir del análisis histórico de la legislación sobre el tiempo de trabajo, las experiencias piloto internacionales, y las iniciativas nacionales, con el fin de identificar desafíos y oportunidades tanto para las empresas como para las personas trabajadoras en el contexto actual español.

■ Objetivos específicos

- 1) Analizar brevemente el recorrido histórico de la regulación del tiempo de trabajo a nivel internacional y nacional, identificando los hitos clave que han marcado su evolución.
- 2) Describir los rasgos generales de la legislación española en relación con la regulación del tiempo de trabajo, destacando las particularidades y los avances que se han producido a lo largo del tiempo.
- 3) Analizar las experiencias pilotos de reducción de jornada laboral en el contexto Internacional, valorando los principales resultados obtenidos para con el fin de extraer conclusiones aplicable al contexto español.
- 4) Analizar las experiencias naciones de implantación de la jornada laboral de 4 días, revisando los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas para evaluar su posible extensión a otros sectores y territorios.
- 5) Realizar un cuestionario dirigido a los responsables de RRHH de 3 empresas andaluzas con la finalidad de recopilar información detallada sobre el proceso de implantación de la jornada laboral de 4 días así como sus resultados que están obteniendo en términos de productividad, satisfacción, clima laboral y competitividad.
- 6) Realizar un análisis y evaluación de los resultados para identificar las mejores prácticas y recomendaciones que puedan aplicar otras empresas en sus contextos laborales.

- 7) Elaborar conclusiones y recomendaciones prácticas sobre las implicaciones y los resultados obtenidos a lo largo de este trabajo sobre la viabilidad de la implantación de la jornada laboral semanal de 4 días en las empresas españolas.

■ **Objetivos secundarios (colaterales)**

Proponer un conjunto de indicadores de éxito que las empresas puedan utilizar para evaluar la efectividad de la jornada laboral de 4 días en sus organizaciones, facilitando así la toma de decisiones informadas.

1.3 Metodología

En cuanto a la metodología para desarrollar este estudio, se ha optado por la modalidad de trabajo de investigación donde el enfoque metodológico será mixto en el cual combinaremos métodos cuantitativos y métodos cualitativos estableciendo relación y conexión entre ellos, combinaremos además análisis bibliográficos con estudio de casos.

- Revisión bibliográfica . La primera fase del estudio, consistirá en una revisión de toda la información , normativa y legislación relevante nacional e internacional , estudios académicos, libros , artículos de prensa, reportajes de televisión , etc. sobre la regulación del tiempo de trabajo y la reducción de la jornada laboral.
- Estudio de casos. En la segunda fase , nos centraremos en el análisis de tres empresas andaluzas que han implementado la jornada laboral de 4 días: EMA (Málaga), Software del Sol (Jaén) y Grupo Deluxe (Granada).

A continuación, describiremos cómo realizaremos dicho análisis .

1.3.1 Población y Muestra .

- Población objeto de estudio . La muestra son 3 empresas pertenecientes al sector servicios; EMA COMPETICIÓN ¹, (Málaga) , es una empresa del sector formación y educación. SOFTWARE DEL SOL ² , (Jaén), es una empresa consultoría tecnológica, y por último GRUPO DELUXE ³, (Granada), es una empresa de comercialización y venta de productos de salud.

¹ [Inicio - EMA Competición](#)

² <https://www.sdelsol.com/>

³ [Grupo Deluxe - Productos para el tratamiento de agua](#)

- Criterios de inclusión y exclusión. El criterio ha sido escoger 3 empresas andaluzas , ello nos permite centrar el estudio en un mismo contexto económico, social y normativo como es Andalucía.
- Tipo de muestreo elegido. El muestreo elegido son 3 empresas, con distintas organización, subsector y realidad empresarial. Ello nos va a proporcionar conclusiones sobre cómo ha abordado cada empresa la implantación de la jornada laboral de 4 días.

1.3.2 Tipo de estudio y de diseño .

- Tipo de diseño y estudio . El tipo de estudio que vamos a realizar es “ no experimental”, es decir , no se va a manipular ninguna variable, sino que nos vamos a limitar a observar y analizar los datos. Además es un estudio descriptivo , en el cual, vamos a recolectar información sobre una situación concreta de las empresas como es la implantación de la jornada laboral de 4 días , qué resultados han obtenido en términos de productividad, satisfacción de los empleado o costes, entre otros factores. La finalidad es presentar una descripción detallada de la implementación y el impacto en cada empresa.
- Hipótesis de trabajo , en su caso. Para la formulación de la hipótesis, hemos tenido en cuenta las conclusiones del seminario "**La transformación del tiempo de trabajo**", dirigido por los catedráticos **D. Jesús Lahera Forteza** y **D. Tomás Sala Franco**.

Las siguientes hipótesis van a estar alienadas con los objetivos del estudio.

Hipótesis principal

“La implementación de la jornada laboral de 4 días en las empresas andaluzas seleccionadas mejora la productividad, incrementa la satisfacción de las personas empeladas y no genera un aumento significativo en los costes de la empresas”

Hipótesis secundarias

1. *La jornada laboral de 4 días mejora el equilibrio entre la vida personal y profesional de las personas empleadas, lo que contribuye a un aumento en la motivación y bienestar laboral.*
2. *La reducción de la jornada laboral no afecta negativamente a la competitividad de las empresas en los sectores estudiados.*

3. *La adopción de la jornada laboral de 4 días es más viable en sectores basados en servicios y tecnología que en otros sectores (industrial, agrícola, construcción) , debido a la mayor flexibilidad en los procesos productivos.*

➤ Variables a evaluar . Hemos definido 3 tipos de variables que nos permitirá obtener una visión general de cuáles son los efectos de la implementación de la jornada laboral de 4 días en las empresas.

1. Variable independiente:

- Implementación de la jornada laboral de 4 días.

2. Variables dependientes:

- Productividad.
- Satisfacción laboral de las personas empleadas.
- Costes operativos.
- Rotación y retención de las personas empleadas.
- Clima organizacional.
- Competitividad de la empresa.

3. Variables de control:

- Tamaño de la empresa.
- Sector de actividad.
- Condiciones salariales.
- Nivel de digitalización y automatización.

1.3.3 Material y Metodología.

Para la realización de este trabajo o estudio necesitaremos los siguientes recursos materiales :

- 1. Planificación del estudio;** lista de contactos , información de las empresas participantes; (nombre de las empresas , persona de contacto perteneciente al departamento de Recursos Humanos, teléfono, correos electrónicos, etc.)
- 2. Instrumentos y herramientas de recogida de datos;** introducción a la entrevista, cuestionario tipo test.
- 3. Material para analizar los datos;** Excel y plantilla para el análisis de los resultados.
- 4. Materiales de presentación de los datos;** Programa Canva
- 5. Referencias bibliográficas.**

A continuación , describiremos **la metodología** para la recopilación y análisis de datos:

- ✓ **Diseño del Cuestionario:** Se elaborará un cuestionario estructurado dirigido a los responsables de recursos humanos de las empresas seleccionadas.
- ✓ **Recolección de Datos:** Se llevará a cabo la distribución del cuestionario a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas en línea. Este enfoque permitirá obtener información cualitativa y cuantitativa.
- ✓ **Análisis de Resultados:** Una vez recopilados los datos, se realizará un análisis descriptivo y cualitativo. Se buscará identificar patrones, similitudes y diferencias en las experiencias de las empresas, así como extraer conclusiones sobre las buenas prácticas y recomendaciones que puedan ser aplicables a otras organizaciones.
- ✓ **Recomendaciones.** Estas recomendaciones se basarán en la evidencia recopilada y estarán alineadas con el contexto normativo actual y las necesidades de las empresas y las personas trabajadoras.
- ✓ **Consideraciones Éticas.** Durante todo el proceso de investigación, se garantizará la confidencialidad de los participantes y se obtendrá su consentimiento informado antes de la realización del cuestionario. Asimismo, se respetarán las normativas y principios éticos relacionados con la investigación en el ámbito social.

1.3.4 Fases del Estudio.

A continuación , vamos a definir las fases del estudio:

- 1) **Análisis bibliográfico y normativo laboral:** En esta fase analizaremos los documentos bibliográficos; (libros , noticias de prensa , reportajes en televisión, etc.), así como la normativa laboral actual. Dicho análisis tiene como finalidad contextualizar el estudio de casos.
- 2) **Planificación y diseño del estudio:** La búsqueda de la bibliografía y normativa internacional y nacional así como la preparación de todos los apartado de este trabajo, nos va a permitir obtener conocimientos para planificar y diseñar el estudio.
- 3) **Recolección de datos:** Preparación de la entrevista que se va a realizar a las empresas a través de preguntas abiertas y cerradas.
- 4) **Análisis de datos:** identificar los datos más relevantes, analizarlos, compararlos.
- 5) **Interpretación y discusión de resultados:** Identificar buenas prácticas en las empresas y discutir los resultados.
- 6) **Conclusiones y recomendaciones.** Proponer recomendaciones y buenas prácticas basadas en los resultados obtenido del estudio de casos así como de la normativa laboral vigente y bibliografía consultada.

1.3.5 Resultado.

Una vez, analizados los resultados de las encuestas sobre la experiencia y resultados de implantación de la jornada laboral semanal de 4 días , **en las dos empresas ; Software del Sol, y Ema Competición**, podemos describir los siguientes resultados y conclusiones con respecto a la ***hipótesis principal*** .

Mejora en la Productividad: La hipótesis principal se cumple parcialmente. En Software del Sol, la jornada de 4 días parece haber contribuido al aumento de la productividad, mientras que en EMA Competición, la productividad se mantiene constante. Esto sugiere que la jornada de 4 días puede tener efectos más pronunciados en ciertos sectores o empresas con más flexibilidad en sus procesos.

Mejora en la Satisfacción y Bienestar de las personas empleadas: La hipótesis se confirma. Ambas empresas reportan mejoras en la satisfacción y bienestar de las personas empleadas, lo que refuerza la idea de que la reducción de jornada contribuye a un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, y aumenta la motivación.

Impacto en la Competitividad: La competitividad de ambas empresas se ha mantenido o incluso ha mejorado, lo que respalda la hipótesis de que la jornada de 4 días no afecta negativamente la competitividad. Al contrario, parece fomentar un ambiente de trabajo más positivo que puede impulsar el rendimiento organizacional.

Costes Operativos: En Software del Sol, se observa un aumento en los costes operativos debido a la necesidad de contratar más personal. No obstante, los ahorros en otros aspectos, como los costes de comedor, equilibran este aumento. EMA Competición, por su parte, no ha experimentado cambios en los costes operativos. Esto indica que, aunque en algunos casos puede haber un aumento de costes, no es una consecuencia universal y puede gestionarse adecuadamente.

Como conclusión general , los resultados muestran que la implementación de la jornada laboral de 4 días tiene efectos positivos tanto en la satisfacción y bienestar de las personas empleadas como en la competitividad de las empresas, en su mayoría. En términos de productividad, el impacto es más visible en Software del Sol, aunque EMA Competición mantiene la productividad estable. En cuanto a los costes operativos, Software del Sol experimenta un aumento debido a la contratación adicional, mientras que EMA Competición no reporta cambios significativos. Estos resultados refuerzan la hipótesis de que la jornada de 4 días puede ser una medida viable y sostenible en diversos sectores, siempre que se adapten los procesos y recursos de cada empresa.

1.3.6 Discusión

Según los hallazgos obtenidos en el estudio sobre la jornada laboral de 4 días, los temas o materias de discusión podrían enfocarse en varios aspectos claves. Algunas posibles áreas para profundizar y discutir podrían ser:

- **Impacto en la productividad.** ¿ La implementación de la Jornada laboral semanal de 4 días aumenta la productividad de las empresas?
- **Satisfacción y bienestar de las personas empleadas.** ¿ Cómo se mide la satisfacción y bienestar de las personas empleadas?
- **Competitividad empresarial.** ¿ La implementación de la Jornada laboral semanal de 4 días afecta a la competitividad de las empresas ?
- **Sectores de empresa.** ¿ la implementación de la Jornada laboral semanal de 4 días, es una medida para aplicar en todos los tipos de empresas y sectores?
- **Viabilidad y sostenibilidad a largo plazo .** ¿ Es sostenible la implementación de la jornada laboral de 4 días a largo plazo?
- **Perspectivas de las personas empleadas y de las empresas.** ¿ Cómo perciben las personas empleadas y las empresas la adopción de esta medida?.

Estos temas expuestos, ofrecen un amplio margen para el debate y para profundizar en dicho tema.

II. REFERENCIA HISTÓRICA.

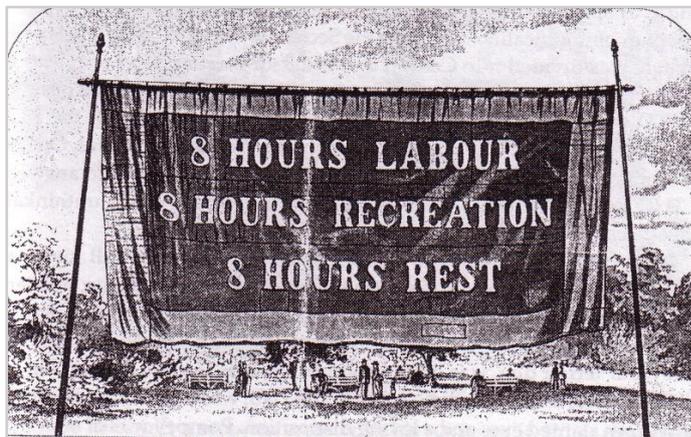
2.1 Recorrido histórico de la regulación del tiempo de trabajo.

La regulación del tiempo de trabajo, no es algo nuevo, se remonta a los orígenes del Derecho del Trabajo, que aparece en un momento histórico relacionado con la Revolución Industrial y en este sentido todos los esfuerzos en esta materia era reducción de las jornadas abusivas en el trabajo.

Un hecho histórico reseñable en el ordenamiento jurídico español , es que España fue el primer país de Europa, en implantar la medida de la jornada laboral de 8 Horas de trabajo diarias , 48 horas semanales⁴, en 1919. Esta reducción de jornada hace referencia a la reivindicación del movimiento obrero que tuvo su origen en las pésimas condiciones de trabajo de la revolución industrial en Gran Bretaña, a mediados del siglo XVIII, donde la producción industrial de las grandes fábricas cambió la vida laboral.

⁴ La Gaceta de Madrid, núm. 94 . 4 de Abril 1919, Ley reducción de la Jornada de trabajo., [A00042-00043.pdf \(boe.es\)](https://www.boe.es/boe/1919/04/04/00042-00043.pdf)

Una muestra grafica muy interesante es la pancarta exigiendo la jornada de trabajo máxima de 8 horas diarias en Melbourne, 1856. La demanda es conocida como <<888>> , < 8 horas para trabajar, 8 horas de recreo y 8 horas para dormir>> Robert Owen (Fundador del movimiento obrero británico).



Más de un siglo después, pese al aumento de la productividad, y los cambios sociales, económicos, tecnológicos, todavía trabajamos las 8 horas que se fijaron entonces, casi con la misma estructura “ 888”, ¿ Ha llegado el momento del plantearse un cambio ?. ¿ Cómo ha cambiado la regulación del tiempo de trabajo desde entonces?

2.1.1 La ordenación del tiempo de trabajo desde la perspectiva de la O.I.T

La OIT se crea en 1919, como parte del Tratado de Versalles que terminó con la Primera Guerra Mundial , en el que se refleja la convicción de que «la paz universal y permanente puede basarse en la justicia social». La OIT ha realizado grandes aportes al mundo del trabajo desde su nacimiento. Uno de los grandes aportes ha sido la regulación sobre la ordenación del tiempo de trabajo; descanso, organización de las horas de trabajo , periodos de descanso, etc., que han sido y son aspectos fundamentales de las relaciones laborales.

España se incorporó a la OIT , justamente en el año de su fundación y en esas mismas fechas ratificó sus primeros instrumentos normativos. Es así , que los convenios y recomendaciones de la OIT tienen una gran influencia en la legislación social española, y queda perfectamente acreditada , ya que actualmente son 137 convenios los que ha ratificado y aceptado España, y es el número más alto entre los países miembros⁵.

⁵ GARCÍA MURCIAL . J . *La influencia de los convenios y recomendaciones de la OIT en la legislación social española. Colección de derecho del trabajo y Seguridad Social. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Madrid . 2024.*

La ordenación del tiempo de trabajo y en concreto la reducción de la jornada laboral, siempre ha estado en las directrices de la OIT, que a través de Convenios y Recomendaciones ha tratado que los países miembros ratifiquen e incorpore en sus políticas públicas, con el objetivo de disminuir gradualmente la jornada laboral, como medida de garantizar la seguridad y salud de las personas trabajadoras.

En este sentido, los instrumentos más destacados sobre los que hacen referencia el tiempo de trabajo **son nueve convenios , un protocolo y seis recomendaciones**⁶:

- ➡ Año 1919 - Convenio sobre las horas de trabajo (industria), (núm. 1).
- ➡ Año 1921 - Convenio sobre el descanso semanal (industria), (núm. 14).
- ➡ Año 1930 - Convenio sobre las horas de trabajo (comercio y oficinas), (núm. 30).
- ➡ Año 1935 - Convenio sobre las cuarenta horas, (núm. 47).
- ➡ Año 1948 - Convenio (revisado) sobre el trabajo nocturno (mujeres), (núm. 89).
- ➡ Año 1984 -Protocolo de 1990 relativo al Convenio (revisado) sobre el trabajo nocturno (mujeres).
- ➡ Año 1957 - Convenio sobre el descanso semanal (comercio y oficinas), (núm. 106).
- ➡ Año 1970 - Convenio sobre las vacaciones pagadas (revisado), (núm. 132).
- ➡ Año 1990 - Convenio sobre el trabajo nocturno, (núm. 171).
- ➡ Año 1994 - Convenio sobre el trabajo a tiempo parcial, (núm. 175).

En cuanto a las **recomendaciones**:

- ➡ Año 1921- Recomendación sobre el trabajo nocturno de las mujeres (agricultura), (núm. 13).
- ➡ Año 1954- Recomendación sobre las vacaciones pagadas, (núm. 98).
- ➡ Año 1957- Recomendación sobre el descanso semanal (comercio y oficinas), (núm. 103).
- ➡ Año 1962- Recomendación sobre la reducción de la duración del trabajo, (núm. 116).
- ➡ Año 1990- Recomendación sobre el trabajo nocturno, (núm. 178).
- ➡ Año 1994- Recomendación sobre el trabajo a tiempo parcial, (núm. 182).

A continuación , vamos a detallar los Convenios Internacionales más relevantes , que marcaron un hito sobre los grandes temas sobre la ordenación del tiempo de trabajo:

⁶ MANDONADO MONTOYA, J.P, MARTIN MORALI, SEMPERE NAVARRO,A. La reordenación del tiempo de trabajo. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. 2022

- Con respecto a las horas de trabajo, Los convenios que regulan las horas de trabajo son, por un lado, el *Convenio sobre horas de trabajo (industria) núm. 1 (1919)* y por otro lado, el *Convenio sobre horas de trabajo (comercio y oficinas) núm. 30 (1930)*. Ambos convenios limitan las horas de trabajo a 8 por día y 48 horas por semana. El número máximo de horas de trabajo semanales puede distribuirse de manera no uniforme, siempre y cuando el día de trabajo no exceda de 9 horas, con arreglo al convenio (núm. 1) o 10 horas , en aplicación al convenio (núm. 30.)
- Son el convenio (núm. 47⁷), (1935) y la recomendación núm. 116 (1962), los instrumentos dentro del marco de la OIT, que establecen la semana laboral de 40 horas de trabajo para todos los miembros de la OIT, que ratifique el convenio.
- Descanso Semanal. Los Convenios núm. 1 y 30, no especifican de manera explícita un periodo mínimo de descanso. Si lo hacen los Convenios sobre el descanso semanal (industria) , de 1921 (núm. 14⁸) y el Convenio sobre el descanso semana (comercio y oficinas) , de 1957 (núm. 106⁹).
- Por otro lado, la Recomendación sobre el descanso semanal (comercio y oficinas) , de 1957 (núm.103), establece que se extienda el descanso semanal a 36 horas , de ser posible , de manera ininterrumpida.
- Vacaciones anuales pagadas. Enumeramos los siguientes Convenios:
- Convenio sobre vacaciones pagadas de 1936 (núm. 52). Regula el derecho de las personas trabajadoras a unas vacaciones anuales retribuidas de una duración mínima de seis días laborales por año trabajado.
 - Convenio sobre vacaciones paradas (agricultura) de 1952 (núm. 101). Señala que la legislación nacional sea la que determine la duración de las vacaciones pagadas.
 - Convenio sobre vacaciones pagadas (revisado) de 1970 (núm. 132). Establece el derecho de toda persona trabajadora a disfrutar por año de servicio de vacaciones anuales pagadas por una duración al menos de 3 semanas de trabajo.

⁷ Organización Internacional del Trabajo. [Convenio C047 - Convenio sobre las cuarenta horas, 1935 \(núm. 47\) \(ilo.org\)](#)

⁸ Organización Internacional del Trabajo. [Convenio C014 - Convenio sobre el descanso semanal \(industria\), 1921 \(núm. 14\) \(ilo.org\)](#)

⁹ Organización Internacional del Trabajo. [Convenio C106 - Convenio sobre el descanso semanal \(comercio y oficinas\), 1957 \(núm. 106\) \(ilo.org\)](#)

Especial mención a la Recomendación (núm. . 98) de 1954, que regula, “ *El derecho a vacaciones anuales pagadas y la duración de las mismas no serán menoscabados por interrupciones motivadas por embarazo o parto, si la trabajadora reanuda su trabajo y su ausencia no excede de un límite determinado*”

- Trabajo a tiempo parcial. Encontramos la definición del trabajo a tiempo parcial en el convenio sobre el trabajo a tiempo parcial , de 1994, (núm. 175) . “ *como aquella persona empleada cuya actividad laboral tiene una duración normal inferior a la de las personas trabajadoras a tiempo completo en situación comparable*” . El convenio establece que se deben adoptar medidas para garantizar que las personas trabajadoras a tiempo parcial gocen de las condiciones equivalentes a las personas trabajadoras a tiempo completo, especialmente en la protección de la maternidad, terminación de la relación laboral, vacaciones anuales pagadas, días festivos pagados y licencia por enfermedad.

Una vez analizado los distintos Convenios Internacionales anteriores , ahora vamos describir **cual es el enfoque actual de la OIT** sobre la ordenación del tiempo de trabajo. Para ello, merece especial atención al Informe de la OIT “ El tiempo de trabajo en el siglo XXI”¹⁰. En éste la OIT insta a los países miembros a **reflexionar sobre 9 principios;**

1. La necesidad de fijar límites diarios, semanales y anuales con relación a las horas normales de trabajo.
2. El mantenimiento de la naturaleza excepcional de las horas extraordinarias, la limitación del número de horas adicionales y la adopción de medidas compensatorias.
3. El principio de un descanso semanal e ininterrumpido que permita a las personas trabajadoras participar cabalmente en su vida familiar y social.
4. El derecho de gozar de vacaciones anuales pagadas...
5. El reconocimiento de la naturaleza atípica del trabajo nocturno y de los efectos adversos que puede acarrear a la salud.
6. El fomento de un trabajo a tiempo parcial productivo y libremente elegido, en condiciones equivalente a un trabajo a tiempo completo.

¹⁰ *Oficina Internacional del Trabajo : El Tiempo de trabajo en el siglo XXI: Informe para el debate de la reunión tripartita de expertos sobre la ordenación del tiempo de trabajo, 17-21 , de Octubre de 2011, OIT , Ginebra*

7. La consideración de las necesidades de las empresas, especialmente introduciendo formas más flexibles de organización del tiempo de trabajo.
8. El reconocimiento e importancia de la negociación colectiva.
9. La necesidad de contar con un auténtico sistema de inspección u otras medidas de aplicación obligatoria para evitar y sancionar toda práctica abusiva.

Respecto a la soberanía del tiempo de trabajo, la OIT, indica que las personas trabajadoras necesitan mayor soberanía sobre su tiempo. La capacidad de tener más opciones y de ejercer un mayor control sobre sus horas de trabajo mejorará su salud y bienestar, así como su desempeño personal y empresarial. Los gobiernos, los empleadores y los trabajadores/as deben invertir esfuerzos en elaborar acuerdos sobre la ordenación del tiempo de trabajo que permita a los trabajadores/as elegir los horarios de trabajo sujetos a las necesidades que tenga la empresa de una mayor flexibilidad. El diálogo social es una herramienta importante para fijar acuerdos innovadores sobre la ordenación del tiempo de trabajo adaptados a los trabajadores/as y empresarios¹¹.

2.1.2 La ordenación del tiempo de trabajo desde la perspectiva Europea.

La regulación del tiempo de trabajo en la Unión Europea ha sido una cuestión compleja que, pese a su tardanza, ha adquirido una relevancia central en el marco legislativo comunitario. Aunque los Estados miembros asumieron en principio gran parte de esta responsabilidad, la intervención de la Unión Europea, especialmente a través de sus directivas, ha resultado fundamental en la ordenación de este aspecto. Además, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) ha desempeñado un papel crucial en su interpretación, emitiendo más de 80 sentencias para aclarar diversos puntos de esta regulación.

Desde un plano normativo hay que señalar que la intervención del legislador comunitario en materia de tiempo de trabajo, no se reguló hasta la **Directiva 93/ 104/ CE**, relativa a determinados aspectos de la ordenación de tiempo de trabajo¹², cuyo objetivo era elevar el nivel de protección de seguridad y salud de las personas trabajadoras, regulaba aspectos conectados con los periodos de descansos entre

¹¹ *Organización Internacional del Trabajo: Comisión Mundial sobre el futuro del trabajo. Trabajar para un futuro más prometedor, OIT, Ginebra, 2019,*

¹² *Directiva 93/104/CE del Consejo, de 23 de noviembre de 1993, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo. [BOE.es - DOUE-L-1993-82076](https://boe.es/boe-l/BOE.es-DOUE-L-1993-82076) Directiva 93/104/CE del Consejo, de 23 de noviembre de 1993, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo.*

jornadas, las pausas dentro de la propia jornada, el descanso semanal, la duración media máxima de trabajo semanal, las vacaciones anuales y ciertos aspectos del trabajo nocturno, del trabajo por turnos y del ritmo de trabajo.

Es curioso, que dicha directiva se aprobara 35 años después de la firma del tratado de Roma, por la que se crea la Comunidad Económica Europea (25 de Marzo de 1957). Por tanto, no se abordó este tema que quizás quedó relegado a la prioridad de crear un mercado único. Por tanto, el tiempo de trabajo se dejó en manos de los estados miembros y de las Organizaciones Internacionales (OIT), tal como hemos visto.

Mención especial , se debe a la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los trabajadores¹³, aprobada en 1989. Dicha carta , no tiene eficacia jurídica , pero sí tuvo una gran importancia política, ya que se establece el derecho a la “ *mejora de las condiciones de vida y trabajo*”. En el punto 8, “ Todo trabajador de la Comunidad Europea tiene derecho al descanso semanal y a unas vacaciones anuales pagadas, cuya duración , en uno y en otro caso, deberá aproximarse por la vía del progreso , de conformidad con las prácticas nacionales. Esta carta de derechos sociales, también resulta tardía , pues al mismo tiempo y en Organismos Internacionales , ya se habían referido al tiempo de trabajo en sus cartas de derechos; por ejemplo la Declaración Universal de Derechos humanos en 1948.

El salto regulador se realiza con la **Directiva 2003/88/CE** del Parlamento Europeo y Consejo , que consolidó y amplió los términos de la Directiva de 1993, significó un verdadero salto regulador. Esta directiva reforzó los derechos ya establecidos y estableció criterios actualizados para asegurar un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la personal. Esta normativa comunitaria ha ido adaptándose a los desafíos de un entorno laboral cambiante, incluyendo temas como el trabajo flexible, el teletrabajo y la posible reducción de la jornada semanal en algunos Estados miembros.

A continuación, vamos a nombrar las siguientes directivas que son también claves en la regulación del tiempo de trabajo en la Unión Europea y han sido desarrolladas en respuesta a cambios sociales y económicos, buscando proteger la salud, la seguridad y la calidad de vida de las personas trabajadoras en toda la región.

- **Directiva 2002/15/CE** (11 de marzo de 2002): sobre la ordenación del tiempo de trabajo de las personas que realizan actividades móviles de transporte por

¹³ *Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores. Comisión de las comunidades Europeas . [Carta comunitaria de los derechos sociales fundamentales de los trabajadores - Publications Office of the EU \(europa.eu\)](#)*

carretera. Establece reglas específicas para conductores, como la duración de la jornada, los períodos de descanso y pausas, especialmente en el transporte transfronterizo.

- **Directiva 2009/13/CE** (16 de febrero de 2009): relativa al Acuerdo Europeo sobre la ordenación del tiempo de trabajo de la gente de mar. Fue acordada en base a la Convención sobre el Trabajo Marítimo de la OIT, y regula condiciones de tiempo de trabajo para la tripulación de buques, incluyendo descansos mínimos y horas de trabajo.
- **Directiva 2014/112/UE** (19 de diciembre de 2014): relativa a la ordenación del tiempo de trabajo en la navegación interior. Esta directiva establece normas para el tiempo de trabajo y descanso de las personas trabajadoras en el sector de transporte fluvial.
- **Directiva 2019/1152/UE** (20 de junio de 2019): relativa a condiciones laborales transparentes y previsibles en la Unión Europea. Aunque no se enfoca exclusivamente en el tiempo de trabajo, establece el derecho de los trabajadores/as a conocer de antemano sus horarios y las condiciones de su empleo, siendo una respuesta a la creciente demanda de estabilidad y predictibilidad en la organización del trabajo.

Del recorrido histórico enunciado podemos afirmar que , la ordenación del tiempo de trabajo en la Unión Europea ha pasado de ser una cuestión relegada a la legislación nacional a constituir un marco normativo central que busca asegurar condiciones de trabajo dignas y seguras. Este marco ha evolucionado en función de las necesidades sociales y económicas de cada época, y actualmente se encamina hacia una regulación que considere la flexibilidad laboral y el bienestar integral del trabajador europeo

En cuanto a los desafíos o retos que se encuentra la Unión Europea en cuanto a la regulación del tiempo de trabajo, podemos afirmar la regulación del derecho a la desconexión digital es esencial para proteger la salud y seguridad de los trabajadores/as , dado la expansión del teletrabajo, también en este aspecto el control horario, es un reto para el trabajo remoto donde no hay límites claros del tiempo de trabajo y el tiempo personal. Por otro lado, en el marco de la regulación de las condiciones laborales de los trabajadores/as de plataforma digitales, recientemente en Marzo 2024, se ha aprobado la **Directiva de trabajo en plataforma Digitales** ¹⁴. Otro reto importante son las

¹⁴ (11/03/2024) “ Los ministros de Trabajo de la Unión Europea aprueban la directiva de trabajo en plataformas digitales impulsada por Díaz”

desigualdades que existen en los destinos Estados miembros en cuanto a las normas del tiempo de trabajo, por tanto es necesario que la UE realice un esfuerzo para que todos los Estados miembros apliquen y cumplan las directivas europeas . Por otro lado, existen muchos sectores excepcionales que desarrollan actividades como el transporte, la sanidad, o el turismo, donde el trabajo a turnos o de forma nocturna requieren regulaciones específicas que sigan garantizando la seguridad y salud de los trabajadores/as. La conciliación del a vida laboral y persona es también otro reto de la UE, ya que este aspecto es una prioridad creciente para muchos trabajadores/as , que buscan horarios más flexibles y jornadas más cortas , como la semana laboral de 4 días. En este sentido y como abordaremos en este estudio algunos países miembros, como España, Francia y Alemania, han comenzado a experimentar con modelos de jornada laboral reducida, como la semana laboral de 4 días, lo cual podría influir en una futura reforma a nivel europeo. Esta tendencia refleja una evolución en el enfoque de la Unión Europea hacia políticas que promuevan no solo la protección laboral básica, sino también un equilibrio integral que fomente la salud mental y la conciliación familiar. No podemos dejar a un lado un gran reto como es la adaptación a los avances tecnológicos , en este sentido , la inteligencia artificial y automatización están transformando la naturaleza del trabajo. La UE se enfrenta al reto de actualizar las normativas del tiempo de trabajo en un contexto donde la automatización puede reducir las horas laborales en algunos sectores mientras aumenta la demanda en otros. Finalmente es importante que la legislación europea contemple los cambios demográficos y envejecimiento de la población. Es un tema interesante que se contemple a las personas trabajadoras mayores quienes pueden necesitar horarios más reducidos o adaptados. Es necesario que la UE responda ante esta realidad con políticas inclusivas que promuevan la sostenibilidad del sistema laboral.

2.1.3 Rasgos generales de la legislación española. El nuevo contexto laboral: “una regulación antigua para un tiempo moderno”

En España, el contexto de la regulación del tiempo de trabajo ha experimentado una transformación profunda en las últimas décadas, impulsado por los cambios económicos, sociales y tecnológicos. Hace 40 o 50 años, el trabajo a tiempo completo, con una jornada de 40 horas semanales y una estructura rígida de horarios, se consideraba la norma. Esta organización del tiempo laboral reflejaba las necesidades

<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/paginas/2024/110324-directiva-trabajo-plataformas-digitales.aspx>

de un mercado industrial, en el que la producción lineal y la disponibilidad física en el lugar de trabajo eran fundamentales para el rendimiento y la productividad.

Hoy en día, sin embargo, la naturaleza del trabajo ha evolucionado significativamente debido al auge de la digitalización, la globalización y la creciente importancia del sector servicios. Estos factores han introducido modalidades de empleo mucho más flexibles y diversas, como el teletrabajo, el trabajo por proyectos y las jornadas reducidas, que responden a la demanda de conciliación entre la vida personal y laboral y a un entorno en el que la productividad no depende de la presencia continua, sino de la eficiencia y el valor añadido del trabajo realizado. Además, el impacto de la pandemia de COVID-19 aceleró esta tendencia hacia una mayor flexibilidad laboral, empujando a los legisladores a replantear las normas vigentes y a adaptarlas a las nuevas realidades.

En este contexto, el debate sobre la reducción de la jornada laboral, con propuestas de una semana de cuatro días, ha ganado terreno como una opción viable para mejorar el bienestar de las personas trabajadoras sin comprometer la productividad. Este cambio de paradigma desafía los esquemas regulatorios tradicionales y plantea la necesidad de políticas que se adapten a las realidades del siglo XXI.

A continuación, vamos a analizar cuáles son los factores de la regulación del tiempo de trabajo en España, y lo realizaremos de la mano de D. Jesús Lahera Forteza, Catedrático del D^o del Trabajo Universidad Complutense, tomando como referencia el *Seminario* “La transformación del tiempo de trabajo :¿ Hacia la Jornada laboral de 4 días?”.

1. Factor organizativo- empresarial y de flexibilidad. La regulación del tiempo de trabajo está vinculada a la producción y organización del trabajo con fórmulas flexibles en jornadas y descansos. Los datos demuestran que las empresas utilizan con bastante habitualidad la jornada de 38 horas , por tanto, ya se está utilizando mucho la disminución de la jornada laboral y a partir de aquí se dan un gran espacio a la negociación colectiva e incluso al pacto individual para adaptar la jornada a la organización empresarial. La herramienta principal para ello, se reguló con la reformas laborales del 2010 (*Real Decreto-ley 10/2010*) y 2012 (*Real Decreto-ley 3/2012*.) la **distribución irregular de la jornada** . Dicha herramienta, permite a las empresas ajustar el horario laboral de sus trabajadores/as para responder a los picos de actividad o necesidades productivas . Esto significa que, en lugar de tener una jornada diaria o semanal fija, el empresario puede distribuir las horas de trabajo de

manera desigual a lo largo del año, adaptando los horarios a las demandas de la empresa, siempre cumpliendo con el número total de horas anuales establecidas en el contrato .Esta norma ha motivado que muchos convenios colectivos incorpore la regulación de la jornada con reglas específicas , por tanto, podemos afirmar que la jornada laboral se adapta a la producción y productividad de los tiempos de trabajo actuales.

Por otro lado, también hay que añadir , **la compensación de horas extraordinarias voluntarias** por descanso . Ésta es una fórmula clásica que viene desde los años 90 y se sigue utilizando mucho por las empresas. Por tanto, mediante esta medida de la compensación de las horas extraordinarias, se permite de nuevo distribuir los tiempos de trabajo en función de la productividad y de la producción .

Además hay que tener en cuenta , otro factor organizativo empresarial , como es la **jornada a tiempo parcial** . En este sentido , España tiene una regulación laboral en este tema muy similar o equiparable a Europa , en la cual, las partes tienen plena libertad para pactar contratos de trabajo con jornadas inferiores a las máximas legales o pactadas. Respecto a los contratos de trabajo a tiempo parcial, hay que hacer referencia a la reforma laboral del 2013 , establecida mediante *la Ley 11/2013, de 26 de julio*, que introdujo modificaciones al **contrato a tiempo parcial** con la finalidad de darle mayor flexibilidad , como fue la diferenciación entre horas complementarias obligatorias y hora complementarias voluntarias ,o el incremento del número de horas complementarias . En este caso, la negociación colectiva tiene un espacio amplio para la regulación del tiempo parcial flexible . De nuevo , se vuelve a conectar el tiempo de trabajo con las necesidades de producción y organización del trabajo. Como conclusión de este punto, podemos afirmar que la regulación del tiempo de trabajo en nuestro país se caracteriza por la **flexibilidad, es decir**, jornadas flexibles con horas de entradas y salidas , jornadas partidas, jornadas continuas, jornadas parciales y sobre todo el papel fundamental de la negociación colectiva e incluso pactos individuales en la fijación del tiempo de trabajo.

- 2. Factor heterogeneidad** . La regulación del tiempo de trabajo esta diversificada y atiende a muchas situaciones a través de la normativa específica y negociación colectiva. Cuando nos acercamos a la regulación del tiempo de trabajo hay que hacerlo desde una perspectiva general y también desde una perspectiva específica, ya que desde los años 80 el artículo 34.7 del Estatuto de los trabajadores , autorizaba al gobierno , a través de **reglamentos a establecer jornadas especiales o reglas específicas** que se adapten a los tiempos y la heterogeneidad productiva. Dichos reglamentos establecen jornadas de trabajo especiales para sectores donde

las características del trabajo requieren regulaciones diferenciadas, tanto por seguridad y salud como por las condiciones del entorno laboral. Algunos ejemplos; Estatuto de los trabajadores del Mar, (*Ley 47/2015, de 21 de octubre,*), Reglamento sobre jornada de trabajo del transporte por carretera (*Reglamento (CE) 561/2006*), La regulación de la jornada laboral del sector sanitario, (*Orden de 1983 y la Directiva 2003/88/CE*), etc.

Como conclusión de este factor, podemos afirmar que la regulación vigente del tiempo de trabajo es muy específica y heterogénea y singular y no puede entenderse como un ordenamiento genérico , por tanto , hay que valorarla caso a caso, empresa a empresa.

- 3. Factor económico.** Es imposible entender hoy en día el funcionamiento económico y las reglas de la economía si tener en cuenta la regulación del tiempo de trabajo. En este sentido España y Europa , desde las reformas laborales del 2010 y las sucesivas reformas , han apostado por ofrecer a las empresas flexibilidad laboral interna , cuando las circunstancias económicas de la empresa lo aconsejen. Hablamos de **los ERTES** en España y en otros países tienen una denominación distintas, son procedimientos laborales que permiten a las empresas suspender contratos o reducir la jornada laboral de forma temporal, sin que eso implique la extinción del contrato. Esta herramienta de flexibilidad laboral fue ampliamente utilizada durante la pandemia de COVID-19 y permitió contener millones de empleos en una situación inédita de crisis económica . Por tanto, en nuestra legislación laboral existen mecanismo de adaptación y flexibilidad de la jornada laboral vinculada a las crisis técnicas , económicas organizativas o productivas de la empresa . Es importante reseñar que la reforma laboral del 2021 (*Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo*) , flexibiliza los ERTES aún más, otorga más seguridad jurídica a su utilización y crea además el **Mecanismo RED** de Flexibilidad y Estabilización del Empleo, que permite a las empresas ajustar sus plantillas en situaciones de crisis cíclicas o estructurales con beneficios en cotizaciones sociales y condiciones especiales.

Por otro lado, desde el punto de vista económico de las empresas, hay estructuras productivas y actividades que no tiene periodos de actividad constantes en el tiempo, es decir, que tienen periodos de actividad e inactividad, esta situación hasta este momentos se venía solventando en España con los contratos de duración determinada , que a su vez había tenido consecuencias muy perjudiciales de

precarización del mercado laboral. La reforma laboral del 2021, antes mencionada, vuelve a conectar el tiempo de trabajo con la estructura productiva y lo hace a través del **contrato de trabajo fijo discontinuo**, en concreto el artículo 16 del Estatuto de los trabajadores, pone en el centro dicho contrato para aquellas actividades que, aunque no sean continuas, tienen un carácter **estable y periódico**. Esta modalidad de contratación se ha ajustado para ofrecer mayor estabilidad laboral en sectores con actividad estacional o intermitente, como turismo, agricultura, comercio y otros que requieren flexibilidad en ciertos períodos del año. En estos momentos, hemos pasado de un modelo de flexibilidad con el empleo precario a un modelo de flexibilidad de contrato indefinido, con un papel relevante del contrato fijo-discontinuo.

Como conclusión de este factor, podemos afirmar que la regulación del tiempo de trabajo vigente, tiene como eje la reducción de horas por causas empresariales o fuerza mayor y modalidades contractuales adaptadas a estructuras productivas discontinuas que facilitan el empleo indefinido, la creación de empleo y de nuevo la adecuación a las estructuras de producción y organización.

- 4. Factor social.** La regulación del tiempo de trabajo protege la conciliación familiar y laboral condicionado la organización productiva. Según opinión de D. Jesús Lahera Forteza, este factor viene derivado de las normas europeas, que desde hace décadas viene impulsando herramientas y mecanismos laborales que apoyan el derecho a la conciliación familiar y laboral, dichas medidas tienen un trasfondo de apoyo a la natalidad y demanda social. En este sentido, señalar que España se encuentra en proceso de **transposición de la Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la conciliación de la vida familiar y laboral de progenitores y cuidadores**. Esta directiva establece normas mínimas a nivel de la Unión Europea para equilibrar las responsabilidades laborales y familiares de los trabajadores/as, impulsando una mejora en los derechos de conciliación y promoción de la igualdad de género.

En estos momentos, exponemos algunos ejemplos sobre medidas de conciliación laboral y familiar que afectan a la regulación del tiempo de trabajo: jornadas diarias reducidas por cuidado de hijo menor de 12 años o persona a cargo dependiente sin actividad retribuida, entre un octavo y la mitad, con disminución proporcionada salarial, también ante enfermedad grave de hijo y víctimas de violencia de género (art 37.6 E.T), derecho de elección de horario y respuesta empresarial con salida judicial (art. 139LIS), jornadas adaptadas por conciliación familiar y laboral (art. 38.4 E.T), derechos de suspensión contractual por riesgo de embarazo, nacimientos

de hijos y lactancia (art. 46.3 y 48. 4 y 5 E.T) y derechos de permisos retribuidos (art. 37.3 ET) y no retribuidos del convenio colectivo.

Como conclusión en este punto, la regulación del tiempo de trabajo , protege especialmente la conciliación familiar y laboral.

Acabamos de exponer , las características de la regulación del tiempo de trabajo en la legislación actual española y ésta viene marcada por 4 factores o vectores claves. El primero de ellos es que la regulación vigente del tiempo de trabajo tiene una gran flexibilidad empresarial e integra la organización del trabajo desde el factor productivo con el debido respeto a descansos y desconexión digital. En segundo lugar, la regulación vigente del tiempo de trabajo es muy específica , singular y heterogénea y atiende , desde la norma y la negociación colectiva a la diversidad de supuestos. En tercer lugar, la regulación del tiempo de trabajo ofrece fórmulas esenciales de reducción de horas por causas empresariales, y modalidades contractuales adaptadas a estructuras productivas fuera de los esquemas clásicos de jornadas completas y arciales. Y por último, la regulación del tiempo de trabajo, protege especialmente la conciliación familiar y laboral.

En cuanto a los **principales retos o desafíos pendiente de la legislación laboral española** y dando respuesta al *nuevo contexto laboral: “una regulación antigua para un tiempo moderno”*, sería **adaptar la jornada laboral a las nuevas realidades de la economía digital**. Esta necesidad surge de la transformación en los modelos de negocio y trabajo impulsados por las tecnologías digitales, que permiten mayor flexibilidad, trabajo remoto y modelos basados en objetivos, en lugar de una supervisión estricta del horario. Sin embargo, las normas laborales en España aún están ajustadas a un sistema que prioriza el control de horas, lo cual puede no ser del todo adecuado para muchos trabajos digitales. Los principales retos en este sentido serían: flexibilidad en horarios, trabajo remoto y derechos a desconexión , modelos de trabajo por objetivos, seguridad y derechos laborales para el trabajo en plataformas , entre otros.

La adaptación de la jornada laboral a la economía digital es un desafío pendiente, y su implementación efectiva puede tener un impacto positivo en la productividad, salud mental y bienestar de las personas trabajadoras, adaptándose mejor a la realidad del trabajo en la era digital.

Por otra parte, otro de los retos de futuro sería la introducción de una mayor flexibilidad empresarial en el marco laboral para adaptar el trabajo a la **nueva realidad económica y social**. Esta necesidad de flexibilidad debe equilibrarse cuidadosamente con el respeto a la **conciliación familiar**, el **descanso adecuado** y el **derecho a la**

desconexión digital. La clave radica en permitir a las empresas ajustar sus operaciones a las demandas del mercado y la economía digital sin comprometer los derechos de los trabajadores/as. Ejemplos como ; horarios de trabajo adaptables, teletrabajo y conciliación familiar, derecho a la desconexión digital , conciliación familiar y responsabilidades de cuidado, entre otros .

Consideramos que la flexibilidad laboral, bien implementada, es beneficiosa tanto para la productividad como para la calidad de vida, y las políticas de conciliación y descanso son una base indispensable para su éxito en cualquier sector.

III. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES.

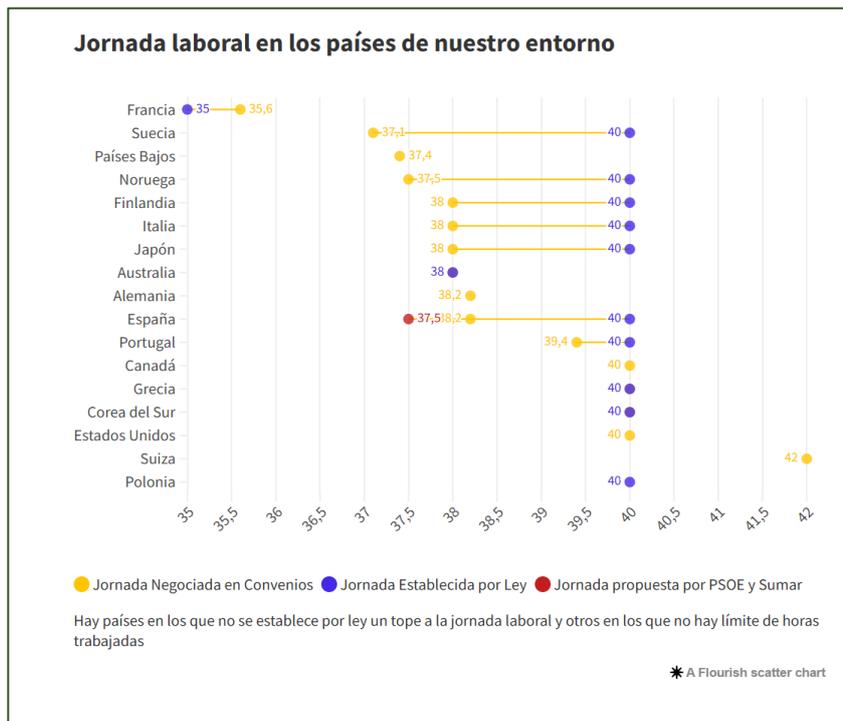
En las últimas décadas, varios países europeos han experimentado con la reducción de la jornada laboral como una estrategia para mejorar la calidad de vida de los trabajadores/as, aumentar la productividad y fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. La adopción de semanas laborales más cortas ha sido impulsada tanto por reformas legislativas como por iniciativas de empresas y proyectos piloto en sectores privados y públicos. Entre los países pioneros en esta tendencia destacan Francia, con su semana laboral de 35 horas desde el año 2000, y más recientemente, Islandia, que ha implementado una de las pruebas más amplias de reducción horaria con resultados positivos.

Estos ensayos y políticas han tenido diferentes enfoques, desde **la semana laboral de cuatro días sin reducción salarial** hasta límites estrictos en las horas de trabajo semanales, como en el caso de Alemania y Noruega. Las experiencias europeas indican que la reducción de la jornada no solo responde a la demanda de mejorar el bienestar de los trabajadores/as, sino que también ha mostrado beneficios empresariales como el aumento de la productividad, la retención de talento y la reducción del absentismo.

En este punto es interesante , conocer el contexto internacional y acercarnos a los países europeos y no europeos , para conocer cuál es la regulación de la jornada laboral. Para ello, tomaremos una noticia publicada en el Diario Público.¹⁵

¹⁵ Diario El Público. 24/10/2024. "Así es la jornada laboral en otros países europeos: entre 31 y 42 horas a la semana". [Así es la jornada laboral en otros países europeos: entre 31 y 42 horas a la semana | Público](#)

“ Una ojeada a otros países del continente europeo permite vislumbrar que la duración de la jornada laboral establecida por ley **en España está en línea con la mayoría de sus vecinos**. En este sentido, cada país europeo tiene su propia legislación laboral, en la que fija la duración de la jornada laboral. **El escenario más habitual en Europa es que la jornada ordinaria quede establecida en 40 horas a la semana**, aunque hay excepciones. **Destaca el caso de Francia**, país en que la jornada laboral está establecida por ley en 35 horas semanales. En Bélgica son 38 horas semanales. En el caso de los países nórdicos, así como los países del sur de Europa Italia, Portugal o Grecia, la duración máxima es de 40 horas, igual que en España.



Este apartado expone las experiencias de varios países europeos en la reducción de la jornada laboral, sus resultados y los desafíos enfrentados, proporcionando una visión general de los modelos emergentes que podrían inspirar futuras políticas en otras naciones.

3.1 La reducción de la Jornada en el Reino Unido

El Reino Unido llevó a cabo un experimento importante en 2022 para probar la viabilidad de la **jornada laboral de cuatro días**. Este experimento, impulsado por la organización *4 Day Week Global* junto con investigadores de la Universidad de Cambridge y el Boston College, se implementó en diversas empresas del país y fue uno de los estudios más amplios hasta la fecha sobre la jornada laboral reducida.

Vamos a describir **algunos detalles del experimento de la jornada laboral de 4 días** , tomando como referencia la siguiente noticia ¹⁶. En cuanto a la participación destacamos que **participó** más de **60 empresas** de distintos sectores , incluyendo empresas de servicios, tecnología, comercio y organizaciones sin fines de lucro. Y además participaron **más de 3.300 trabajadores/as**, quienes mantuvieron sus sueldos completos a cambio de reducir su jornada a cuatro días, es decir, a un 80% del tiempo habitual, bajo la premisa de mantener o incluso mejorar los niveles de productividad.

Los objetivos del estudio, fueron:

- Evaluar el impacto de la jornada reducida sobre **la productividad** de las personas empleadas y las empresas.
- Medir **el bienestar de las personas trabajadoras**, incluyendo la satisfacción laboral, el equilibrio entre la vida personal y laboral y los niveles de estrés.
- Observar cambios en **la retención de talento** y la disminución del ausentismo.

En cuanto a los resultados “ *Los investigadores del estudio señalaron que lo más destacable e irrefutable que expresaron los trabajadores fue una mejor salud física y mental, y un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y una satisfacción general con la vida .Además, una cualidad destacable de los hallazgos es que no se debe a resultados inmediatos tras el experimento sino que son consecuencias positivas que persisten un año después, lo cual se evidencia en que 89% de las empresas participantes aún mantienen la política, y 51% convirtieron este modelo como el permanente en su organización. La mayoría de las empresas participantes hacen parte del sector de marketing y publicidad, y servicios profesionales pero también hubo algunas de ámbitos como la construcción y la manufactura, lo que muestra que no se limita solo a un tipo de trabajo .A nivel organizacional otros impactos obtenidos, fue que 33% de las empresas mejoró su contratación, y 50% de las organizaciones tuvo menor rotación de personal, el mismo que en 82% de los casos, tuvo efectos beneficiosos en su bienestar” .*

Los resultados del experimento en el Reino Unido están sirviendo de modelo para otras regiones, como España, que también está analizando esta opción. Empresas y legisladores están estudiando cómo esta medida podría ser adaptada a sus contextos

¹⁶ Diario la República. (25/02/2024)“ Así fue le fue a Reino Unido con su experimento de la jornada de cuatro días”. [Así fue le fue a Reino Unido con su experimento de la jornada de cuatro días](#)

específicos y qué apoyos podrían requerir las pymes para hacer frente a este tipo de cambio estructural.

El experimento del Reino Unido representa un avance en la exploración de la jornada de cuatro días como un modelo que, si se gestiona adecuadamente, puede beneficiar tanto a las personas empleadas como a empleadores.

Por último, es interesante señalar, que a tenor de los resultados del experimento anterior, el gobierno del Reino Unido plantea una jornada laboral "comprimida" de cuatro días.¹⁷ La iniciativa del Gobierno de Keir Starmer, tiene como objetivo promover la flexibilidad, permitiendo que los empleados/as trabajen la misma cantidad de horas semanales en menos tiempo.

3.2 El Impacto en Bélgica

Bélgica también se ha sumado a la iniciativa de explorar la **jornada laboral de cuatro días**, aunque con un enfoque diferente al experimento del Reino Unido. En 2022, el gobierno belga aprobó una reforma laboral que permite a los trabajadores/as optar por una semana de trabajo de cuatro días, aunque **sin reducción de horas semanales**. Esto significa que los empleados/as pueden condensar sus horas en cuatro días en lugar de cinco, manteniendo la jornada laboral total de 38 a 40 horas semanales, dependiendo del sector.

En cuanto a las características del modelo, debemos señalar que a diferencia de otros países que buscan reducir el tiempo total de trabajo, Bélgica permite que los trabajadores/as **distribuyan sus horas en cuatro días**. En lugar de una jornada reducida, el sistema belga permite que los empleados/as trabajen hasta diez horas al día en cuatro días, completando así su jornada semanal. En este sentido, los empleados/as tienen la posibilidad de elegir esta opción, aunque el empleador también puede decidir si ofrece esta posibilidad en su empresa.

El objetivo de esta medida es dar mayor flexibilidad a los trabajadores/as y permitirles conciliar mejor la vida laboral y personal. Al concentrar las horas en menos días, los trabajadores/as pueden disponer de un día libre adicional cada semana,

¹⁷ Diario el Publico. (30/08/2024) " Reino Unido plantea una jornada laboral "comprimida" de cuatro días" . <https://www.publico.es/internacional/reino-unido-plantea-jornada-laboral-comprimida-cuatro-dias.html>

mejorando así el equilibrio entre vida y trabajo. Para adoptar la jornada de cuatro días, es necesario un **acuerdo formal entre el trabajador y el empleador**. Esta opción se presenta como un derecho del trabajador, pero solo puede implementarse si ambas partes están de acuerdo.

En cuanto a los resultados y a tenor del diario La Razón ¹⁸, en referencia a un año de implantación este modelo, no ha satisfecho a los trabajadores/as, ya que solo ha sido adoptada por tan sólo entre el 0,5% y el 1% de las personas trabajadoras ya que la medida no reduce la jornada laboral sino que la condensa en 4 días. Esto hace que la medida sea más fácil de implementar desde el punto de vista empresarial, aunque puede no proporcionar los mismos beneficios de bienestar que una jornada de trabajo realmente reducida.

Como una reflexión para el futuro, es que Bélgica ha realizado un paso hacia la **flexibilidad en el trabajo**, pero plantea el reto de garantizar que las personas trabajadoras no se vean sobrecargados. La experiencia de Bélgica es un ejemplo de cómo los países están adaptando el concepto de semana laboral de cuatro días a sus propios contextos económicos y culturales.

3.3 Ensayo en Portugal

Portugal también inició en 2023 un ensayo de la **semana laboral de cuatro días** en varias empresas, siguiendo los pasos de países como el Reino Unido y España, con el objetivo de evaluar los efectos de esta medida en el bienestar de los trabajadores/as, la productividad y el equilibrio entre la vida laboral y personal. El experimento ha sido impulsado por el gobierno portugués y busca recopilar información que permita tomar decisiones sobre la implementación de una posible reducción de la jornada laboral en el futuro. En cuanto a las conclusiones de dicho proyecto piloto, nos basaremos en la noticia publicada por el diario “El Periódico” ¹⁹. También consultaremos otra fuente,

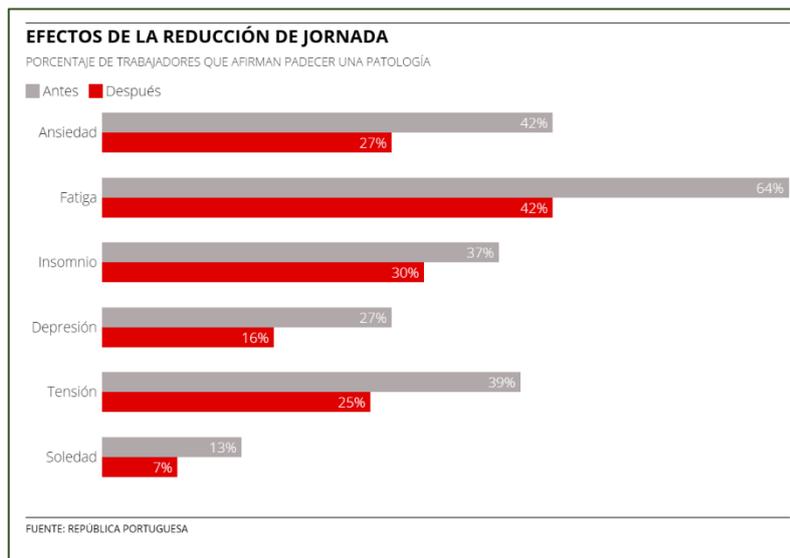
¹⁸ Diario La Razón “ (25/12/2023) “ Fracaso de la jornada laboral de cuatro días en Bélgica: sólo la ha adoptado el 1% de los trabajadores” . https://www.larazon.es/economia/fracaso-jornada-laboral-cuatro-dias-belgica-solo-adoptado-1-trabajadores_2023122565893732f03b8e00014e22ce.html

¹⁹ Diario el Periódico (10/07/2024). “¿Cómo le ha ido a Portugal con la semana laboral de 4 días?: El número de trabajadores con ansiedad o estrés cae un 35%”. [REDUCCIÓN JORNADA LABORAL | ¿Cómo le ha ido a Portugal con la semana laboral de 4 días?: El número de trabajadores con ansiedad o estrés cae un 35%](#)

RTVE, y “ Por fin es jueves’: así es el proyecto piloto de la jornada laboral de cuatro días flexible en Portugal” ²⁰

La experiencia piloto tuvo lugar durante seis meses, de junio a noviembre de 2023. Afectó a 1.000 empleados/as de 41 empresas, que adoptaron distintos modelos de reducción de jornada. Algunas optaron por dar los viernes libres, mientras que otras utilizaron días libres rotativos y otras equipos espejo, es decir, parte de los miembros del equipo libraban un día y la otra parte otro.

En cuanto a los resultados:



Un detalle que llama la atención del piloto es que **son las empresas dirigidas por mujeres las más tendentes a participar** y, a su vez, las más beneficiadas por la reducción de jornada, dado el mayor volumen de responsabilidades que suelen asumir en casa en comparación con los hombres. El 55% de las compañías que participaron del piloto estaban dirigidas por mujeres, cuando entre la empresa portuguesa solo el 27% de los cargos de liderazgo están ocupados por mujeres.

Por otro lado, los datos señalados arrojan una conclusión y es que trabajar menos horas, mejora la salud física y mental de las personas trabajadoras, pues ha habido una reducción de las patologías que afectaba a las personas trabajadoras. Los autores detectan que, de media, los 1.000 empleados/as implicados aumentaron un promedio

²⁰ RTVE (21/02/2024). “ Por fin es jueves’: así es el proyecto piloto de la jornada laboral de cuatro días flexible en Portugal”. <https://www.rtve.es/noticias/20240221/proyecto-piloto-jornada-laboral-cuatro-dias-flexible-portugal/15972347.shtml>

de 11 minutos el tiempo que dormían por las noches, así como una disminución del agotamiento y los síntomas negativos relacionados con la salud mental. No en vano, 8 de cada 10 empresas participantes han mantenido la reducción de jornada después del piloto.

Otra conclusión que arroja el estudio es que cuando existen empleados/as más contentos, hay mayor retención del talento. En el contexto actual en el que hay escasez de profesionales y las empresas pugnan por retenerlo, los autores del estudio, proponen que la reducción de la jornada es una vía para retener personal.

En cuanto al coste económico para las empresas, hay que señalar que dicha experiencia piloto, no incluía una ayuda del gobierno para las empresas que adoptaran esta medida con la finalidad de costear parte del previsible aumento de gastos que trabajar menos y pagar lo mismo puede implicar, el piloto portugués no estaba asociado a ninguna ayuda económica. Es decir, las 41 empresas lusas han participado voluntariamente y sólo a cambio de asesoría pública, sin monto de dinero asociado. Esa voluntariedad es, a su vez, un punto débil del piloto a la hora de generalizar sus conclusiones, ya que existe un sesgo de entrada y difícilmente los resultados serían los mismos para aquellas compañías que estuvieran en contra de adoptar este modelo.

Finalmente, reseñar un dato interesante de esta experiencia piloto, y es que ha sido impulsada por **Pedro Gomes**, economista y asesor del Gobierno de Portugal, quien ha escrito el libro “**Por fin es Jueves**”, en el cual expone, por qué la semana laboral de 4 días impulsará la economía y mejorará nuestra vida.

IV. EXPERIENCIAS NACIONALES EN NUESTRO ENTORNO .

4.1 Contexto normativo actual español en la regulación del tiempo de trabajo.

En estos momentos España, a través del Ministerio de Trabajo y Economía Social se encuentra en un proceso de negociación para aprobar una inminente ley de reducción de la Jornada laboral

El Gobierno propone rebajar la jornada laboral en España y hacerlo mediante una ley para que quede reflejado en el Estatuto de los Trabajadores, al menos en una primera fase. **La reducción de las horas trabajadas será progresiva**: la primera fase será de **2024 a 2025 para llegar a las 37,5 horas** y se hará a través de un anteproyecto de ley; la segunda fase, que servirá para **implantar las 35 horas a partir de 2026, se haría a través de la negociación colectiva**, es decir a través del diálogo con los agentes sociales y estaría condicionada a un acuerdo entre ellos.

Sin embargo, las últimas noticias al respecto ²¹ apuntan que la jornada se reduzca directamente a las 37,5 horas en 2025.

La reciente propuesta del Ministerio de Trabajo en España de reducir la jornada laboral a 37,5 horas semanales para 2025 refleja un cambio relevante hacia la modernización de las condiciones laborales. Sin embargo, la implementación de estas reformas enfrenta desafíos significativos, como la resistencia empresarial por los impactos en los costes y la productividad, y la necesidad de equilibrio entre eficiencia y bienestar del trabajador.

Este enfoque hacia jornadas más cortas podría promover la productividad y la conciliación familiar, inspirando un modelo laboral más sostenible. Sin embargo, su éxito dependerá del consenso entre los actores sociales y de una ejecución adaptada a diversos sectores.

Por otro lado, dicho contexto normativo, podría favorecer o fomentar la inquietud de empresas y las personas trabajadoras en poner en marcha la jornada laboral semanal de 4 días.

4.2 Experiencia Piloto.

En Mayo del 2023, el Gobierno de España lanzó un programa piloto para fomentar la reducción de la jornada laboral a cuatro días sin que los salarios de los trabajadores/as se vean afectados. Esta iniciativa busca impulsar la productividad y mejorar la conciliación de la vida laboral y personal. Dirigido a pequeñas y medianas empresas, el proyecto pretende evaluar los efectos de la reducción de horas de trabajo sobre aspectos como el bienestar de los empleados/as y la eficiencia operativa, estableciendo un precedente hacia un modelo laboral más flexible y moderno. ²²

La regulación de dicho programa piloto, se encuentran en:

- La Orden ICT/1238/2022, de 9 de diciembre, por la que se establecen las bases reguladoras de subvenciones para el impulso de la mejora de la productividad en

²¹ Noticias trabajo. (01/11/2024) “ Trabajo introduce un cambio en la reducción de la jornada laboral que afectará a todos los trabajadores de forma inminente”. <https://noticiastrabajo.huffingtonpost.es/empleo/trabajo-introduce-cambio-reduccion-jornada-laboral-afectara-todos-trabajadores-forma-inminente/>

²² La Moncloa (17/05/2023) “ 41 empresas optan a probar la semana laboral de cuatro días”. [La Moncloa. 17/05/2023. 41 empresas optan a probar la semana laboral de cuatro días \[Prensa/Actualidad\]](#)

pequeñas y medianas empresas industriales a través de proyectos piloto de reducción de la jornada laboral.

- Resolución de 11 de abril de 2023, de la Fundación EOI, F.S.P. por la que se aprueba la convocatoria para la concesión de ayudas dirigidas al impulso de la mejora de la productividad en pequeñas y medianas empresas industriales a través de proyectos piloto de reducción de la jornada labora

En cuanto a las conclusiones de dicho proyecto, habrá que esperar a Mayo de 2025, cuando concluyen los dos años de vigencia. Las comunidades autónomas y número de empresas participantes son ,: Cataluña (11), Andalucía (6), Galicia (4), País Vasco (4), Principado de Asturias (3), Comunidad Foral de Navarra (3), Canarias (3), Comunidad de Madrid (2), Cantabria (1), Castilla y León (1), Castilla La Mancha (1), Extremadura (1), Illes Balears (1). Destacaremos a continuación algunas experiencias autonómicas.

4.3 País Vasco

El País Vasco, también está interesado en impulsar modelo de Jornadas laborales innovadoras como la jornada de cuatro días, con el objetivo de mejorar la calidad de vida y la competitividad empresarial ²³.

Dicha iniciativa del gobierno ha suscitado un gran debate , en las partes implicadas. En este, sentido, en el Foro Empresarial Bizkaia , la presidenta de la patronal vasca ha considerado que, *“hay margen” para reducir la jornada laboral si bien ha subrayado que “no se puede hacer de una forma generalista”*. *“La jornada laboral y los salarios están muy relacionados con la productividad de las empresas. Y la productividad de las empresas es distinta dependiendo de la empresa, dependiendo del sector, incluso dependiendo del territorio”, ha explicado. Por ello, ha advertido de que “una regla generalista que no analice la especificidad de cada empresa lo que puede generar es una distorsión”*. ²⁴

²³ La vanguardia (03/03/2023) , “ El País Vasco ensayará la jornada laboral de cuatro días con igual salario” .

<https://www.lavanguardia.com/local/paisvasco/20230303/8798233/pais-vasco-ensayara-jornada-laboral-cuatro-dias-igual-salario.html>

²⁴ El diario (20/09/2024) “ La patronal vasca ve “margen” para aplicar una semana laboral de cuatro días. https://www.eldiario.es/euskadi/patronal-vasca-ve-margen-aplicar-semana-laboral-cuatro-dias_1_11668821.html

A pesar de las iniciativas, existe resistencia por parte de la patronal vasca, que no prioriza esta medida en la agenda actual. Sin embargo, el gobierno y sindicatos como UGT y CCOO respaldan la propuesta, viéndola como una herramienta clave para abordar problemas demográficos y competitivos en la región.

4.4 Comunidad Valenciana

En el año 2023, Valencia, fue la primer ciudad española , que aprobó una experiencia piloto para implantar de forma generalizada **la jornada laboral de 4 días** y 32 horas semanales.

El programa piloto de la semana laboral de cuatro días fue aprobado en sesión plenaria del Ayuntamiento de Joan Ribó. Se presentó en el mes de marzo 2023 y la experiencia piloto tuvo lugar del 10 de abril al 5 de mayo de 2023.²⁵

El estudio pretendía recopilar información para conocer cuáles son los cambios que se producen, como consecuencia de la disminución de la jornada laboral, sobre el bienestar, salud y calidad de vida de la ciudadanía, así como los efectos producidos sobre una serie de variables respecto de la alteración del medio ambiente y el clima.

Los resultados de dicho estudio , podemos resaltar , según “El Diario Cinco Días”.

- La reducción de la jornada laboral ha supuesto una **mejora de la salud y el bienestar de los trabajadores/as**, que han dedicado más tiempo a hacer deporte, descansar y consumir alimentos preparados en casa. Así, el 37,7% de las personas encuestadas afirma haber realizado más actividad física durante estas semanas; un 46,1% ha dedicado más tiempo a la lectura; un 27,7% a ir al cine, un 40,3% a viajar y hacer turismo, y un 48,1% a visitar parques, jardines o espacios naturales.
- Los datos muestran también una significativa **reducción de los niveles de estrés y mejores sensaciones con respecto al cansancio, la felicidad, el estado de ánimo y la satisfacción personal, y también ha mejorado la conciliación y el equilibrio entre la vida laboral y familiar/personal**. Un 72,5% de las personas ha dedicado más tiempo para hablar con amigos; un 35,8% a visitar amigos y familiares

²⁵ Diario Cinco Días . 24/10/2023 “ Así funcionó la prueba de jornada laboral de 4 días en Valencia: menos estrés, pero más alcohol”.
<https://cincodias.elpais.com/economia/2023-10-24/asi-funciono-la-prueba-de-jornada-laboral-de-4-dias-en-valencia-menos-estres-pero-mas-alcohol.html>

en sus casas, y un 57,4% ha pasado más tiempo con estos en bares y terrazas, mientras que el 44,4% ha invertido más tiempo a los cuidados a personas dependientes, y el 57% ha realizado más actividades de ocio y tiempo libre con niños/as

- Los datos analizados evidencian que la jornada laboral de 4 días podría contribuir a **la pacificación del tráfico en la ciudad** en tanto que se reduce el uso de vehículos a motor, tanto de carácter público como privado. **La calidad del aire** también ha sido mejor durante los lunes en los que ha estado vigente la experiencia piloto, con un menor porcentaje de presencia de NO₂, dióxido de nitrógeno.
- La reducción de la jornada laboral **ha beneficiado a sectores como el turismo, la hostelería** y los modelos de negocio basados en las propuestas de consumo durante el tiempo de ocio, mientras **que el comercio y el sector sociosanitario "pueden haberse visto afectados de manera negativa"**. Así, el sector comercial ha manifestado haber disminuido sus ventas un 20% durante este periodo y la ciudadanía ha considerado el cierre de los comercios como un aspecto negativo.
- Además, el estudio advierte una **sobresaturación en los servicios de urgencias** médicas debido al cierre de los centros de atención primaria durante el periodo en el que se ha desarrollado el piloto.

La mayor parte de los datos referidos al impacto en la salud y bienestar se han obtenido a partir de una encuesta a 2.100 personas, realizada exprofeso y para la que se ha contado con la colaboración de la Oficina de Estadística municipal. La segunda principal fuente de información ha sido la Oficina de Ciudad Inteligente, desde donde se han recopilado los valores referidos a los posibles impactos ambientales generados durante el periodo en el que ha estado en marcha de este piloto.

4.5 Andalucía

En la Comunidad Autónoma de Andalucía, igual que en el resto de España, la jornada laboral semanal de 4 días es una iniciativa muy innovadora que se está explorando e implantando por distintas empresas y sectores por propia iniciativa. No hay al respecto, debates parlamentarios o propuestas de planes pilotos a nivel andaluz. En este sentido, sí podemos recoger algunos debates más electorales por algunos partidos políticos, señalamos en junio del 2022, "*Por Andalucía "promete destinar fondos*

de la Junta a estudiar la implantación de la jornada laboral de cuatro días”²⁶, como la medida a incluir en el Plan "Trabajar para vivir". Actualmente no se ha realizado ningún avance sobre dicho tema.

Por otro lado, según la información consultada, sí existe en Andalucía experiencias de éxitos en la implementación de la jornada semanal de 4 días. En concreto, son dos empresas las que destacan²⁷: **Software DELSOL y Grupo Deluxe**.

- *“Software DELSOL implementó la jornada laboral de 4 días hace casi 4 años, acompañada de la implantación de una jornada de entre 34 y 36 horas, repartidas en cuatro días a la semana que los empleados/as tienen flexibilidad para elegir porque la empresa está operativa de lunes a viernes. "Fue una medida muy positiva y muy bien valorada tanto por la plantilla, que pueden conciliar su vida familiar y personal, como por la empresa porque al final lo que queremos es tener trabajadores/as felices (...) Un trabajador feliz es mucho más productivo", señala EFE la responsable de Recursos Humanos, Ana Arroyo. La empresa, que cuenta con una plantilla de 195 empleados/as, ha crecido tanto en expansión como en facturación, con unos ingresos de 21 millones de euros el pasado ejercicio”*
- *“En Granada el Grupo Deluxe, una empresa de venta directa dedicada al tratamiento de aguas, comenzó el 1 de febrero de 2020 con la semana de cuatro días a modo de prueba y un mes después la productividad ya había crecido un 20 % con respecto al mismo periodo del año anterior. "Es una medida viable en cualquier sector adaptando la actividad de cada empresa a sus necesidades", explica a EFE la responsable del departamento de Comunicación, Arancha Solís”*

²⁶ (05/06/2022). Europapress. 'Por Andalucía' promete destinar fondos de la Junta a estudiar la implantación de la jornada laboral de cuatro días “
https://www.europapress.es/andalucia/noticia-andalucia-promete-destinar-fondos-junta-estudiar-implantacion-jornada-laboral-cuatro-dias-20220605114948.html?utm_campaign=smartclip_social&utm_medium=Social&utm_source=Twitter

²⁷ (15/08/2024 “. Diario Andalucía Información. La semana laboral de 4 días triunfa en Andalucía en estas dos empresas”.
<https://andaluciainformacion.es/andalucia/1735966/la-semana-laboral-de-4-dias-triunfa-en-andalucia-en-estas-dos-empresas/>

Fruto de dichas experiencias con éxitos pioneras en Andalucía , hemos conocido también que en la **Universidad de Granada** , en concreto , en la Facultad de Económicas , seis trabajadoras se han acogido a la jornada laboral semanal de 4 días. En este caso, no hay reducción de jornada, sino redistribución de la misma. En este sentido, la Universidad de Granada se plantea extender la medida a toda la plantilla ²⁸.

V. CASOS DE EXITOS .

5.1 Introducción

Antes de analizar los casos de éxitos, es interesante comentar que, aunque la implementación de la jornada laboral semanal de 4 días, no es generalizada en España, son distintas empresas españolas y de distintos sectores económicos las que han adoptado este modelo de jornada laboral. Según las fuentes consultadas ²⁹, podemos nombrar las siguientes empresas:

EMPRESAS	SECTOR
1. Software del Sol (Jaén)	Tecnológica. Consultoría digital empresas
2. Grupo Deluxe (Granada) https://grupodeluxe.com/	Servicios. Comercialización productos de agua
3. EMA Competición(Málaga) https://emacompeticion.com/	Servicios. Centro de formación de mecánicos
4. Zataca System (Alicante) https://zataca.es/	Tecnológica. Consultoría informática.
5. Good Rebels (Madrid) https://www.goodrebels.com/es/	Servicios. Consultoría de Marketing
6. Toldos Porriño (Pontevedra) https://www.toldosporrino.com/	Industrial. Manufacturera. Fabricantes de lonas nivel internacional.
7. Hotel Torrecerredo (Asturias) https://hoteltorrecerredo.com/?lang=es	Servicios. Hostelería
8. Hack Boss (La Coruña)	Educativo.

²⁸ (11/09/2024) . Canal Sur “ Buena acogida del plan de jornada laboral de 4 días en la Universidad de Granada”. <https://www.canalsur.es/noticias/andalucia/granada/buena-acogida-del-plan-de-jornada-laboral-de-4-dias-en-la-universidad-de-granada/2077185.html>

²⁹ (25/02/2023) . Busenussinsider “ 13 empresas españolas en las que puedes trabajar solo 4 días a la semana” <https://www.businessinsider.es/empresas-espanolas-trabajar-semana-laboral-4-dias-1204426>

www.hackboss.com	Formación Tecnológica.
9. Simeon Capital (Granada) https://simeom.com/	Servicios. Tecnologías y gestión cultural
10. Byld . (Madrid) https://byld.xyz/es/	Servicios. Innovación corporativa.
11. Desigual https://www.desigual.com/es_ES/	Industrial Textil y confección.
12. Telefónica https://www.telefonica.com/es/	Telecomunicaciones
13. Restaurante La Francachela y Ephimera. (Madrid) https://lafrancachela.com/	Servicios Hostelería
14. BigBuy (Valencia) https://www.bigbuy.eu/es	Tecnología Servicios tecnológicos

Un dato reseñable de las empresas enumeradas, son el sector al que pertenecen, pues la mayoría de ellas pertenecen al sector tecnológico , consultoría y servicios.

5.2 Estudio casos de éxitos

Tal como hemos descrito en el apartado de la introducción, en este Trabajo Fin de Máster, se ha realizado un estudio de campo enfocado en analizar la implementación de la Jornada laboral semanal de 4 días en empresas andaluzas. El objetivo principal del estudio es evaluar los efectos de la jornada laboral de 4 días sobre la productividad, la satisfacción de las personas empleadas, y otros indicadores clave para las organizaciones.

Para llevar a cabo esta investigación, se seleccionaron tres empresas como objeto de estudio: Software del Sol, EMA Competición y Grupo Deluxe. Para ello , se estableció contacto previo para explicarles el propósito del estudio y facilitarles una encuesta en línea, diseñada para recopilar información relevante de manera ágil y eficiente. Software del Sol y EMA competición, participaron activamente, aportando respuestas detalladas que han enriquecido significativamente los resultados del análisis.

Sin embargo , de la empresa Grupo Deluxe , a pesar de múltiples intentos de contacto por vía telefónica y correo electrónico, no se obtuvo respuesta por parte de su organización, lo que limitó su inclusión en la fase de recopilación de datos. Este estudio se centra, por tanto, en las dos empresas que han respondido ofreciendo una visión valiosa .

VARIABLES DE ESTUDIO	SOFTWARE DEL SOL	EMA COMPETICIÓN
1. Origen de la Idea y proceso de Implementación		
- Sector de actividad	"Tecnologías ".	"Educación".
- Tamaño de la empresa	"Entre 50 y 250 trabajadores".	"Menos de 50 trabajadores"
- Tiempo implementación	"+ 3 años ".	"+ 3 años".
- Cómo surgió la idea	"Medida de conciliación laboral-familiar para toda la plantilla".	"Por necesidad de sus alumnos que faltaban los viernes".
- ¿ Quién propuso inicialmente la medida?	"Empresario o Directivo".	"Socios o propietarios".
- Fue derivada de una consulta o dialogo con las personas empleadas.	"No , fue una decisión unilateral de la empresa".	"No, fue una decisión unilateral de la dirección".
- ¿ El sindicato o representante de los trabajadores tuvieron algún papel ?	"Sí, pero de forma consultiva".	"No aplicable. No hay sindicatos o representante de los trabajadores."
- ¿ Qué factores motivaron la adopción de la jornada laboral de 4 días?	"Aumento de la satisfacción y bienestar de los empleados".	"Mejorar la productividad".
- Se realizó un análisis previo de la viabilidad antes de implementar la jornada laboral	"Sí, con un estudio detallado".	"Sí , pero de forma superficial".
- Si , se realizó un análisis ¿ qué aspectos evaluaron principalmente antes de la implementación?	"Estudio pormenorizado de la plantilla, con consiguiente incremento de Budget de gasto de personal, para asumir la jornada de 4 días".	"El número de horas lectivas y el temario de cada asignatura".

VARIABLES DE ESTUDIO	SOFTWARE DEL SOL	EMA COMPETICIÓN
2. Impacto en la Jornada laboral semanal y condiciones salariales.		
- ¿ La empresa ha reducido la jornada laboral semanal con la implementación de la Jornada de 4 días?	“Sí, se ha reducido para toda la plantilla”.	“Sí, se ha reducido para toda la plantilla”.
- ¿Cuál era la duración de la jornada semanal original y cuál es la jornada semanal actual?	“Antes 40 horas/ semanales. Ahora 36/34 horas semanales/ (dependiendo del turno de rotación)”.	“Antes 40 horas / semanales . Desde el año 2019 32 horas / semanales”.
- ¿ Se ha mantenido los salarios de las personas empleadas tras la implementación de la Jornada laboral semanal de 4 días?	“Sí, se ha mantenido lo salarios íntegros”.	“Sí, se ha mantenido lo salarios íntegros”.
- Si los salarios se han mantenido, por favor, explique brevemente como ha gestionado este proceso para garantizar la sostenibilidad de la medida	“Incremento de plantilla, por tanto de gasto, para asumir la rotación del personal por la jornada de 4 días. Impacto positivo en cuanto al marketing. No hay estudio específico de ello”.	“No ha cambiado nada, porque los ingresos siguen siendo los mismos, así que se pueden mantener los salarios”.

VARIABLES DE ESTUDIO	SOFTWARE DEL SOL	EMA COMPETICIÓN
3. Satisfacción y bienestar laboral		
- En su opinión, ¿ cómo ha afectado la jornada laboral de 4 días al bienestar de las personas empleadas?	“Ha mejorado notablemente”.	“Ha mejorado notablemente”.
- Califique del 1 al 5, el nivel de satisfacción de las personas empleadas con la Jornada laboral de 4 días	“5”.	“5”.

<p>- ¿ Ha percibido alguna diferencia en el nivel de motivación o compromiso de la plantilla desde que se implementó la Jornada de 4 días?</p>	<p>“Es difícil de evaluar , puesto que la implantación de la jornada de 4 días fue en enero del 2020 y en apenas unos meses comenzó pandemia COVID, que entre otras cosas trajo consigo el teletrabajo, medida que ha permanecido y que si implica bajo mi punto de vista un cierto descenso del compromiso”.</p>	<p>“Menos estrés”.</p>
--	---	------------------------

VARIABLES DE ESTUDIO	SOFTWARE DEL SOL	EMA COMPETICIÓN
<p>4. Productividad y rendimiento.</p>		
<p>- Desde la implementación de la jornada de 4 días. ¿ Cómo ha variado la productividad de la empresa?</p>	<p>“Ha aumentado significativamente”.</p>	<p>“Se ha mantenido igual”.</p>
<p>- Por favor, indique brevemente los factores que han contribuido a los cambios de productividad.</p>	<p>“El crecimiento anual, en cuanto a facturación , ha seguido la tendencia creciente de los últimos años. Es complicado cuantificar o saber si ha sido motivado por incremento de productividad de los empleados o es fruto de la tendencia habitual”.</p>	<p>“No respuesta”.</p>
<p>- ¿ Qué medidas ha tomado la empresa para asegurar que la productividad no se vea afectada por la reducción de la jornada?</p>	<p>“Contamos con numerosas medidas de conciliación y mejoras respecto al Estatuto de los trabajadores , dentro de nuestro propio convenio colectivo de empresa”.</p>	<p>“No respuesta”.</p>

VARIABLES DE ESTUDIO	SOFTWARE DEL SOL	EMA COMPETICIÓN
5. Costes operativos y organizacionales		
- ¿ Cómo han cambiado los costes operativos desde la implementación de la jornada de 4 días ?	“Han aumentado significativamente”.	“Se han mantenido igual”.
- ¿ Cuáles son los principales costes adicionales o costes ahorros generados por la reducción de la jornada?	“Incremento de coste por aumento de plantilla . Ahorro por ejemplo, de coste de comedor que la empresa asume”.	“No respuesta”.
- ¿ Ha sido necesario contratar más personal o hacera ajustes de plantilla para mantener la misma productividad con una jornada de 4 días ?	“Sí “	“No”.
- En caso de haber realizado ajuste de plantilla , explique cuales fueron y porque se consideraron necesarios .	“La rotación de personal no podía afectar en el servicio de atención al cliente o departamentos como venta o gestión de clientes, por tanto se hizo necesario cubrir las rotaciones para seguir manteniendo los mismos recursos”.	“No respuesta”.

VARIABLES DE ESTUDIO	SOFTWARE DEL SOL	EMA COMPETICIÓN
6. Competitividad y viabilidad,		
- ¿ Cómo cree que ha afectado la implementación de la jornada laboral de 4 días a la competitividad e la empresa?	“Ha mejorado significativamente”.	“Ha mejorado ligeramente”.

- ¿ Considera que la Jornada laboral de 4 días es una medida sostenible a largo plazo para su empresa?	“Sí”.	“Sí”.
7. Alcance de la implementación dela Jornada semanal 4 días		
- ¿ La reducción de la jornada laboral de 4 días afecta a toda la plantilla?	“Sí, afecta a todos por igual”.	“Sí, afecta a todos por igual”.
- En caso de que la reducción de jornada no afecte a todos ¿ qué puestos de trabajo o departamentos han sido excluidos?	No respuesta	No respuesta
- ¿ Qué criterios se utilizaron para decidir qué empleados/as o departamentos estarán incluidos en la Jornada laboral de 4 días ?	“El criterio ya descrito con anterioridad , es que toda la plantilla tenía derecho a contar con medida de conciliación que fuera aplicable a todos, sin excepción Habitualmente las medidas de conciliación van orientadas a cargas familiar y no todo el mundo tiene”.	No respuesta.
- ¿ Existen diferencias en la jornada laboral según el tipo de contrato (indefinido, temporal, a tiempo parcial?	“No, la reducción afecta de manera igual a todas las persona empleadas”.	“No, la reducción afecta de manera igual a todas las personas empleadas”.
- ¿ Cómo ha afectado la jornada de 4 días al clima laboral?	“Ha mejorado notablemente”.	“Ha mejorado, notablemente”.
- Si ha notado cambios en el clima organizacional , explique cales y a qué los atribuye.	No respuesta	“El personal está más contento y relajado lo que mejora su productividad”.

VARIABLES DE ESTUDIO	SOFTWARE DEL SOL	EMA COMPETICIÓN
8. Reflexión final		
<ul style="list-style-type: none"> - ¿ Cuáles han sido los mayores desafíos que ha enfrentado su empresa al implementar la jornada laboral de 4 días ? 	<p>“Sistema de rotación para todo el personal”.</p>	<p>“Los alumnos/as y las familias de los alumnos, teníamos de como aceptarían el cambio, pero o hubo ninguna incidencia reseñable”.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ¿ Que recomendaciones haría a otras empresas que están considerando adoptar la Jornada de 4 días? 	<p>“Estudiar viabilidad, y si lo es, aplicarla”.</p>	<p>“Que estudien muy bien las posibilidades, porque no todos los sectores y tipos de negocio es aplicable, pero si hay una mínima posibilidad aunque haya que contratar más personal , puede ser que a medio plazo convenga porque aumente la productividad. En estos tiempos en el que todos queremos tener tiempo libre es primordial adaptar los horarios para que los empelados estén más felices lo que se traduce en mayor productividad”.</p>

VI . RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

A partir de las encuestas realizadas a las empresas Software del Sol y EMA Competición, se han identificado recomendaciones y buenas prácticas que pueden servir como guía para otras organizaciones interesadas en implementar una jornada laboral de 4 días.

Según las variables estudiadas, detallamos las siguientes recomendaciones y buenas prácticas;

■ **Origen de la Idea y proceso de Implementación.**

- Análisis previo: Es esencial realizar un análisis de viabilidad antes de implementar la medida. Este análisis debe incluir factores como el impacto en la productividad, los costes asociados y las necesidades específicas del sector o plantilla. Mientras Software del Sol realizó un estudio detallado de la plantilla, EMA Competición optó por un análisis más superficial.
- Consulta con las personas empleadas: Aunque ambas empresas tomaron decisiones unilaterales: incluir a los empleados/as en el proceso de diseño e implementación podría aumentar el compromiso y la aceptación de la medida.

■ **Impacto de la Jornada Laboral y Condiciones Salariales.**

- Mantenimiento de salarios: Ambas empresas demostraron que es posible reducir las horas laborales sin afectar los salarios. Software del Sol absorbió el coste con un incremento de plantilla, mientras que EMA Competición sostuvo la medida gracias a su modelo de ingresos estable.
- Gestión de horarios: Planificar cuidadosamente los turnos y horarios es clave para evitar que la reducción de horas afecte la operativa diaria, especialmente en sectores con atención directa al cliente.

■ **Satisfacción y bienestar laboral**

- Bienestar de las personas empleadas: Ambas empresas reportan una notable mejora en el bienestar de las personas empleadas tras la implementación de la medida. EMA Competición destaca la reducción del estrés, y Software del Sol menciona un impacto positivo general, aunque reconoce desafíos relacionados con el teletrabajo.
- Compromiso: Mantener la motivación de las personas empleadas es crucial. Aunque Software del Sol percibió ciertos descensos relacionados con el teletrabajo, una comunicación clara y la promoción de medidas adicionales de conciliación pueden mitigar este efecto.

■ Productividad y rendimiento.

- Impacto variable en la productividad: Software del Sol describe un aumento en la productividad, mientras que EMA Competición no percibió cambios significativos. Este resultado sugiere que la efectividad de la medida puede depender de la naturaleza del negocio y de los ajustes organizativos implementados.
- Medidas complementarias: Software del Sol señala que sus políticas de conciliación y beneficios adicionales contribuyeron a mantener o mejorar la productividad.

■ Costes operativos y organizacionales.

- Gestión de costes: Es importante anticipar posibles incrementos en los costes operativos. Software del Sol asumió un aumento en su presupuesto por la contratación de personal adicional, mientras que EMA Competición no experimentó cambios significativos en este aspecto.
- Adaptaciones específicas: Cada empresa debe identificar las áreas críticas que necesitan ajustes, como atención al cliente o carga lectiva, para garantizar que la reducción de horas no afecte el desempeño general.

■ Competitividad y viabilidad.

- Impacto positivo en competitividad: Ambas empresas perciben mejoras en su competitividad. Software del Sol destaca un incremento significativo, atribuido a una mejor imagen corporativa y al bienestar de la plantilla. EMA Competición observa mejoras más ligeras, pero igualmente valiosas.
- Sostenibilidad a largo plazo: Ambas empresas consideran que la medida es sostenible, siempre que se planifique cuidadosamente.

■ Clima laboral y organización interna.

- Mejora del clima laboral: Ambas organizaciones reportan un ambiente más relajado y satisfecho, lo que a su vez impacta positivamente en la productividad y el compromiso.
- Igualdad en la aplicación: La jornada laboral de 4 días debe aplicarse de forma equitativa para toda la plantilla, independientemente del tipo de contrato o departamento, como lo hicieron ambas empresas.

■ Recomendaciones finales.

- Evaluar la viabilidad: Ambas empresas insisten en la importancia de estudiar las posibilidades específicas del sector antes de implementar la medida.
- Adaptar la medida al negocio: EMA Competición enfatiza que no todos los sectores pueden beneficiarse de esta jornada, pero cuando sea viable, puede

generar beneficios a medio plazo, como un aumento en la productividad y la satisfacción de las personas empleadas.

En resumen, las experiencias de Software del Sol y EMA Competición ofrecen ejemplos valiosos sobre cómo planificar y ejecutar la transición hacia una jornada laboral de 4 días, destacando la importancia de un análisis previo, la gestión cuidadosa de recursos y horarios, y la comunicación clara con las personas empleadas.

VII. CONCLUSIONES

El presente Trabajo Fin de Máster “ *El camino hacia la Jornada laboral semanal de 4 días*”, ha ofrecido una visión general, integral y contextualizada sobre la reducción de la jornada laboral actual y la implementación por las empresas de una medida innovadora como es la jornada laboral semanal de 4 días. Para ello, hemos diseñado una estructura , en sus epígrafes , con un enfoque progresivo y que establezca un hilo conductor coherente con el objetivo de abordar dicho tema de una forma integral. Dicho hilo conductor, se ha basado en la combinación de análisis teóricos, análisis históricos , experiencias prácticas y finalmente formulación de recomendaciones y buenas prácticas sobre la implementación de la jornada laboral semanal de 4 días.

A continuación, vamos a describir las conclusiones de una forma ordenada y siguiendo el hilo conductor de dicho trabajo.

En cuanto a la Referencia histórica, después del análisis normativo y temporal, podemos afirmar que ha evolucionado muy gradualmente y respondiendo a las necesidades sociales, económicas y jurídicas de la época. En este sentido, hemos comprobado que la regulación del tiempo de trabajo se origina en el momento que surge el Derecho del Trabajo durante la revolución industrial, principalmente como respuesta a las jornadas abusivas imperantes en las grandes fábricas de la época. La reivindicación del modelo “ 8 horas para trabajar, 8 horas para ocio y 8 horas descansar”, se originó en un modelo de sociedad y económico que nada tiene que ver con el modelo actual, sin embargo, el modelo de jornada laboral (8h X 8h X 8h ,) sigue imperando en la mayoría de las empresas y sectores económicos, hasta tal punto, que las iniciativas gubernamentales tanto a nivel internacional, europeo y nacional al respecto, muestran numerosos debates , controversia, resistencias de todos los ámbitos afectados; (empresas o patronal , sindicatos, trabajadores/as, y la sociedad en su conjunto). Un siglo después no preguntamos: *¿ Ha llegado el momento del plantearse un cambio ?*.

Consideramos que sí, la evolución de la normativa internacional a través de la OIT ha sido muy importante, y tomando como referencia *el Informe de la OIT “ El tiempo de trabajo en el siglo XXI “*, “ los trabajadores necesitan mayor soberanía sobre su tiempo. La capacidad de tener más opciones y de ejercer un mayor control sobre sus horas de trabajo mejorará su salud y bienestar, así como su desempeño personal y empresarial. Los gobiernos, los empleadores y los trabajadores deben invertir esfuerzos en elaborar acuerdos sobre la ordenación del tiempo de trabajo que permita a los trabajadores elegir los horarios de trabajo sujetos a las necesidades que tenga la empresa de una mayor flexibilidad. El diálogo social es una herramienta importante para fijar acuerdos innovadores sobre la ordenación del tiempo de trabajo adaptados a los trabajadores y empresarios”.

Por otro lado, en la Ordenación del trabajo desde una perspectiva Europea, es muy curioso que la Unión Europea no regulara el tiempo de trabajo (*Directiva 93/104/CE del Consejo, de 23 de noviembre de 1993,*) hasta 35 años después del Tratado de Roma, demostrando así, que la regulación del tiempo de trabajo ha pasado de ser una cuestión secundaria, a ser una cuestión clave en la sociedad actual. Los retos o desafíos a que se enfrenta la UE son múltiples, entre ellos: regular el derecho a la desconexión digital, reducir las desigualdades entre Estados miembros en la implementación de normativas, adaptarse a los cambios demográficos y la automatización del trabajo, así como promover jornadas laborales más cortas, como la semana de 4 días, en línea con las demandas sociales.

En este contexto, **¿ cuáles son los rasgos generales de la legislación española?** . Tomando como referencia en este punto a , D. *Jesús Lahera Forteza, Catedrático del Dº del Trabajo Universidad Complutense*, podemos afirmar , que existen 4 factores que definen la actual regulación del tiempo de trabajo en España , que son: el primero, factor organizativo- empresarial y de flexibilidad, es decir, que la regulación del tiempo de trabajo está vinculada a la producción y organización del tiempo de trabajo con formulas flexibles en jornadas y descansos; el segundo, heterogeneidad y diversidad , es decir, la regulación del tiempo de trabajo está diversificada y atiende a muchas situaciones a través de la normativa específica y negociación colectiva; El tercero es el factor económico, es decir, la regulación del tiempo de trabajo incorpora fórmulas de reducción de horas por causas empresariales, y atiende a determinadas estructuras productivas discontinuas; y , por último, el factor social, o la protección de la conciliación familiar y laboral condicionando la organización productiva.

En cuanto a los desafíos o retos pendientes de nuestra legislación laboral serían: adaptar la jornada laboral a las nuevas realidades de la economía digital e introducir una mayor flexibilidad empresarial en el marco laboral para adaptar el trabajo a la **nueva realidad económica y social**. Esta necesidad de flexibilidad debe equilibrarse cuidadosamente con el respeto a la **conciliación familiar**, el **descanso adecuado** y el **derecho a la desconexión digital**.

Consideramos que la flexibilidad laboral, bien implementada, es beneficiosa tanto para la productividad como para la calidad de vida, y las políticas de conciliación y descanso son su base indispensable para su éxito en cualquier sector

En cuanto a las **Experiencias internacionales**, en el contexto social, económico y normativo que acabamos de describir, numerosos países europeos han adoptado iniciativas de reducción de jornada laboral. Podemos afirmar, del análisis de las experiencias internacionales sobre la reducción de la jornada laboral e implementación de la Jornada laboral de 4 días, que existen diversidad de enfoques. En **Reino Unido**: la implementación de la jornada de 4 días se realizó con una reducción real de horas y sin pérdida salarial, mostró resultados favorables, con más del 80% de las empresas participantes adoptando el modelo de forma permanente. Por otro lado, **Bélgica**, aunque optó por una jornada comprimida (misma cantidad de horas en 4 días), los resultados no han sido tan satisfactorios en términos de bienestar, reflejando que la mera reorganización del tiempo no genera los mismos beneficios que una reducción efectiva de las horas laborales. **Portugal**, han apostado por un enfoque flexible, donde se utilizaron diferentes modalidades como días libres rotativos y equipos espejo, demostrando que los modelos adaptados a las características de cada empresa son efectivos para equilibrar bienestar y productividad.

Podemos concluir, que dichas experiencias pilotos han inspirado debates legislativos en muchos países y entre ellos España, donde actualmente se está debatiendo la reducción de la jornada laboral de forma progresiva así como cambios legislativos. Por otro lado, dichas experiencias ponen de manifiesto, que en el contexto actual se necesita una revisión del modelo de jornada laboral hacia un modelo más humano, que se adapten a las demandas y necesidades de las personas trabajadoras y empresarios, teniendo en cuenta factores claves como la productividad, competitividad, satisfacción laboral y bienestar social.

En cuanto a las **Experiencias nacionales en nuestro entorno**, como marco general, hay que señalar que el Gobierno de España busca reducir la jornada laboral

mediante una ley que modifique el Estatuto de los Trabajadores. La reducción será progresiva: primero a 37,5 horas en 2025, y luego a 35 horas mediante negociación colectiva en 2026.

Este cambio es parte de una modernización de las condiciones laborales, promoviendo productividad y conciliación. No obstante, enfrenta desafíos como la resistencia empresarial por el impacto en costes y productividad.

Las experiencias nacionales descritas, ponen de manifiesto que existe un gran interés en la reducción de la jornada laboral como estrategia para mejorar la calidad de vida y la competitividad. Comunidades como Valencia y el País Vasco, en sus gobiernos autonómicos, están tomando iniciativas a modo de experiencias piloto muy interesantes, con el objetivo de evaluar el impacto de dicha medida en la productividad, competitividad de las empresas así como la economía en general como es el caso de Valencia.

Considero, que, aunque los resultados iniciales son positivos, los desafíos normativos y sectoriales son importantes, habrá que esperar al próximo año 2025, si el parlamento da luz verde a la reforma laboral de reducción de jornada laboral. Además, será también muy importante conocer los resultados de la experiencia piloto, que será para Mayo del 2025, recordamos que en dicha experiencia piloto participan 13 comunidades autónomas con 41 empresas .

En cuanto a los casos de éxitos , dado el trabajo de campo realizado en la búsqueda de empresas que actualmente están aplicando la jornada laboral semanal de 4 días y partiendo del estudio realizado, considero que dichos casos de éxitos están marcando un cambio de era en cuanto al tiempo dedicado al trabajo y el tiempo que las personas trabajadoras dedican a conciliar su vida laboral y personal. Todavía no es una práctica generalizada, pero si es un modelo presente y con proyección de futuro . Por supuesto, dicho modelo es necesario que se adapte de forma muy precisa al sector de la empresa, a las características territoriales y particulares de las mismas. No es un “café para todos”, pero si es un modelo que los empresarios y empresarias, tendrán que empezar a valorar y considerar en sus empresas.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- GARCÍA MURCIAL . J . La influencia de los convenios y recomendaciones de la OIT en la legislación social española. Colección de derecho del trabajo y Seguridad Social. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Madrid . 2024.
- MANDONADO MONTOYA, J.P, MARTIN MORAL,I, SEMPERE NAVARRO,A. La reordenación del tiempo de trabajo. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Madrid 2022.
- MELÉNDEZ MORILLO-VELARDE,L. El derecho a solicitar la adaptación de la jornada: Una aproximación legal y judicial. Anuario Jurídico y Económico escurialense , 2023-01
- SALAS FRANCO, TOMAS . La transformación del tiempo de trabajo. ¿ Hacia la jornada laboral semanal de 4 días?, Tirant lo Blanch, Valencia, 2022.
- SANT MART IN MAZZUCCONI, C. Transformaciones recientes del tiempo de trabajo, Dykinson, Madrid , 2023

Artículos de prensa.

- ADOLFO F. RUIZ, (13/12/2020) . Trabajar cuatro días, opción de éxito para dos empresas andaluzas. La vanguardia.
<https://www.lavanguardia.com/local/sevilla/20201213/6117225/trabajar-cuatro-dias-opcion-exito-dos-empresas-andaluzas.html>
- MÚÑOZ ÁLVAREZ , GUADALUPE (07/06/2019). 100 años de la jornada laboral de ocho horas. Cinco Días.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/06/economia/1559831862_978962.html
- PIERGUIORGUIO M. SANDRI (30/09/2019) . Cien años de 8 horas. La Vanguardia.
<https://www.lavanguardia.com/economia/20190930/47716888668/trabajo-ocho-horas-la-canadiense-oit.html>
- Proyecto piloto de reducción de Jornada laboral.
<https://www.eoi.es/es/empresas/convocatoria-reduccion-jornada-laboral>
- TEREIXA CONSTENLA (10/02/2024). La salud mental de los portugueses mejora con la semana laboral de cuatro días. El país. [La salud mental de los portugueses mejora con la semana laboral de cuatro días | Negocios | EL PAÍS \(elpais.com\)](https://elpais.com/negocios/2024/02/10/la-salud-mental-de-los-portugueses-mejora-con-la-semana-laboral-de-cuatro-dias.html)
- Público/ Agencias. (30/08/2024) Reino Unido plantea una jornada laboral "comprimida" de cuatro días. El Público.es.
[Reino Unido plantea una jornada laboral "comprimida" de cuatro días | Público](https://www.elpublico.es/reino-unido/plantea-una-jornada-laboral-comprimida-de-cuatro-dias.html)

- J. Otero (24/10/2024) Así es la jornada laboral en otros países europeos: entre 31 y 42 horas a la semana. [Así es la jornada laboral en otros países europeos: entre 31 y 42 horas a la semana | Público](#)
- G. Ubieto (10/07/2024). ¿Cómo le ha ido a Portugal con la semana laboral de 4 días?: El número de trabajadores con ansiedad o estrés cae un 35%. [REDUCCIÓN JORNADA LABORAL | ¿Cómo le ha ido a Portugal con la semana laboral de 4 días?: El número de trabajadores con ansiedad o estrés cae un 35%](#)

Leyes y documentos legales

- La Gaceta de Madrid, núm. 94 . 4 de Abril 1919, Ley reducción de la Jornada de trabajo., [A00042-00043.pdf \(boe.es\)](#)
- Orden ICT/1238/2022, de 9 de diciembre, por la que se establecen las bases reguladoras de subvenciones para el impulso de la mejora de la productividad en pequeñas y medianas empresas industriales a través de proyectos piloto de reducción de la jornada laboral. B.O.E Núm. 301.
- Extracto de la Resolución de 11 de abril de 2023, de la Fundación EOI, F.S.P. por la que se aprueba la convocatoria para la concesión de ayudas dirigidas al impulso de la mejora de la productividad en pequeñas y medianas empresas industriales a través de proyectos piloto de reducción de la jornada laboral. BOE Núm.88.
- Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores. Comisión de las comunidades Europeas . [Carta comunitaria de los derechos sociales fundamentales de los trabajadores - Publications Office of the EU \(europa.eu\)](#)
- Directiva 93/104/CE del Consejo, de 23 de noviembre de 1993, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo. [BOE.es - DOUE-L-1993-82076 Directiva 93/104/CE del Consejo, de 23 de noviembre de 1993, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo.](#)
- Directiva 2003/88/CE del parlamento Europeo y Consejo del 4 de Noviembre del 2003, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo.
- Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de Junio 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y cuidadores.
- Directiva (UE) 2019/1152 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de Junio de 2019, relativa unas condiciones laborales transparentes y previsibles en la Unión Europea

- Real Decreto Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.
- Ley 10/2021, de 9 de Julio, de trabajo a distancia

Informes. Archivos PDF

- CONDE RUIZ , J .I Y J LAHERA Retos futuros del mercado de trabajo en España . Fedea Policy Paper 2023/05. Madrid <https://fedea.net/retos-futuros-del-mercado-de-trabajo-en-espana/>
- Oficina Internacional del Trabajo : El Tiempo de trabajo en el siglo XXI: Informe para el debate de la reunión tripartita de experto sobre la ordenación del tiempo de trabajo, 17-21 , de Octubre de 2011, OIT , Ginebra_
- Organización Internacional del Trabajo: Comisión Mundial sobre el futuro del trabajo. Trabajar para un futuro más prometedor, OIT, Ginebra, 2019.

Reportajes / Documental

- Informe Semanal . “ La semana de 4 días” . 15/04/2023. <https://www.rtve.es/play/videos/informe-semanal/semana-cuatro-dias/6864065/>
- *BELÉN LORENTE*. Por fin es Jueves: así es el proyecto piloto de la jornada laboral de 4 días flexibles en Portugal. 21/02/2024. <https://www.rtve.es/noticias/20240221/proyecto-piloto-jornada-laboral-cuatro-dias-flexible-portugal/15972347.shtml>
- La flexibilidad laboral puede mejorar la productividad de los trabajadores , según apuntan los expertos . 13/02/2024. <https://www.rtve.es/play/videos/telediario-1/flexibilidad-laboral-mejorar-productividad-trabajadores/15968590/>
- Una empresa de Málaga , pionera en la jornada laboral de 4 días a la semana. 04/05/2023. Canal Sur. <https://www.canalsur.es/noticias/andalucia/una-empresa-de-malaga-pionera-en-la-jornada-laboral-de-4-dias-a-la-semana/1928474.html>
- Así se consigue mantener una Jornada laboral de 4 días en la hostelería. “ Queríamos que todos estuvieran orgullosos de trabajar Aquí”. 03/02/2023. La sexta. [Así se consigue mantener una jornada laboral de 4 días en la hostelería: "Queríamos que todos estuvieran orgullosos de trabajar aquí" \(lasexta.com\)](https://www.lasexta.com/asi-se-consigue-mantener-una-jornada-laboral-de-4-dias-en-la-hosteleria-queriamos-que-todos-estuvieran-orgullosos-de-trabajar-aqui/)
- El Reflejo de la jornada laboral de 4 días en la salud mental: “ Yo quiero tiempo, no dinero”. 03/02/2024. La sexta. [El reflejo de la jornada laboral de 4 días en la salud mental: "Yo quiero tiempo, no dinero" \(lasexta.com\)](https://www.lasexta.com/el-reflejo-de-la-jornada-laboral-de-4-dias-en-la-salud-mental-yo-quiero-tiempo-no-dinero/)

Película o serie de televisión

- ERIC GRABEL .(Director) . 2021. “A tiempo completo “.

<https://www.rtve.es/play/videos/cine-internacional/tiempo-completo/15992447/>

IX. ANEXOS

ANEXO 1: LISTA DE CONTACTOS CON EMPRESAS

Empresa	SECTOR	Persona de Contacto
Software del Sol (Jaén)	Tecnológica. Consultoría digital empresas	- Responsable de RRHH : Ana Arroyo - Teléfono : 953 22 79 33 - rrhh@sdelsol.com
Grupo Deluxe (Granada) https://grupodeluxe.com/	Servicios. Comercialización productos de agua	- Contacto: Cristina - Teléfono 958466765 - "atencionalcliente@grupodeluxe.com" atencionalcliente@grupodeluxe.com
EMA Competición(Málaga) https://emacompeticion.com/	Servicios. Centro de formación de mecánicos	- Responsable: Iliana - Teléfono : 958466765/ 603 590 014 - info@emacompeticion.com

ANEXO 2: ENCUESTA SOBRE LA EXPERIENCIA Y RESULTADOS DE IMPLANTACIÓN DE LA JORNADA LABORAL SEMANAL DE 4 DÍAS

La encuesta se ha elaborado a través de la herramienta de trabajo “ **Mi Forms** ” , en el la plataforma Campo Virtual de la UNIA. A continuación, detallo el enlace que se ha enviado a las empresas contactadas.

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=XaK_e1JVfU2GIm-w8Otsf2EQqxGiQVRGuzN6K4KGkt1UNkRCSDRaVzILRzBGWDZEQ0xMTk1KVFRBS C4u

Los resultados de las encuestas pueden consultarse en el siguiente enlace; [Encuesta sobre la Experiencia de Implementación de la Jornada Laboral Semanal de 4 días.](#)

Presentación del Estudio y Objetivo de la Encuesta.

Estimado/a responsable de RRHH,

Estamos llevando a cabo un estudio titulado "El camino hacia la jornada laboral semanal de 4 días", como parte del Trabajo Fin de Máster en Dirección y Gestión de Personas por la Universidad Internacional de Andalucía (2023-2024). Nuestro objetivo es recopilar información detallada sobre el proceso de implementación de la jornada laboral de 4 días en tres empresas andaluzas. Buscamos analizar y evaluar los

resultados obtenidos para identificar recomendaciones y buenas prácticas que puedan orientar a otras organizaciones en la toma de decisiones respecto a esta modalidad laboral.

Agradecemos su valiosa colaboración y el tiempo dedicado a completar esta encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizadas únicamente con fines académicos. Las conclusiones y resultados obtenidos de este estudio se compartirán con las empresas participantes

Apartado 1º : Información General de la empresa.

1. Nombre de la empresa

2. Sector de actividad

- a) Servicios
- b) Industrias
- c) Tecnologías
- d) Otros (especifica)

3. Tamaño de la empresa

- a) Menos de 50
- b) Entre 50 y 250
- c) Mas de 250

4. Tiempo desde la implantación de la jornada laboral de 4 días

- a) Menos de 6 meses
- b) Entre 6 meses y un año
- c) Mas de un año

Apartado 2: Origen de la idea y proceso de implementación

5. ¿Cómo surgió la idea de implementar la jornada laboral de 4 días en su empresa? (Pregunta abierta)

6. ¿Quién propuso inicialmente la reducción de la jornada a 4 días?

- a) Trabajadores/as
- b) Socios o propietarios
- c) Empresario o directivos
- d) Departamento de Recursos Humanos
- e) Otros (especificar): _____

7. ¿La configuración de la jornada de 4 días fue resultado de una consulta o diálogo con las personas empleadas ?

- a) Sí, mediante reuniones o encuestas
- b) No, fue una decisión unilateral de la dirección

- c) Se consideraron sugerencias informales de las personas empleadas.
- d) Otros (especificar): _____

8. ¿El sindicato o representantes de los trabajadores tuvieron algún papel en la propuesta o implementación de la jornada de 4 días?

- a) Sí, jugaron un papel clave
- b) Sí, pero de manera consultiva
- c) No, no tuvieron ningún papel
- d) No aplicable (no hay sindicato o representantes de los trabajadores)

9. ¿Qué factores motivaron la adopción de la jornada laboral de 4 días?

- a) Aumento de la satisfacción y bienestar de los empleados/as
- b) Mejorar la productividad
- c) Reducción de costes
- d) Mejorar la competitividad en el mercado
- e) Atraer y retener talento
- f) Otros (especificar): _____

10. ¿Se realizó un análisis previo de viabilidad antes de implementar la jornada laboral de 4 días?

- a) Sí, con un estudio detallado
- b) Sí, pero de forma superficial
- c) No, se implementó sin un análisis previo

11. Si se realizó un análisis, ¿qué aspectos se evaluaron principalmente antes de la implementación? (Pregunta abierta)

Apartado 3: Impacto en la Jornada laboral semanal y condiciones salariales.

12. ¿ La empresa ha reducido la jornada laboral semanal con la implementación de la jornada de 4 días ?

- a) Si, la jornada se ha reducido para toda la plantilla.
- b) Si, pero solo para ciertos departamentos o puestos de trabajo.
- c) No, la jornada se ha mantenido igual pero se ha reorganizado.
- d) Otro.

13. En caso de haber reducido la jornada laboral semanal. ¿Cuál era la duración de la jornada semanal original u cual es la jornada semanal actual?

14. ¿ Se ha mantenido los salarios de las personas empleadas tras la implementación de la jornada laboral semanal de 4 días ?

- a) Si, se ha mantenido los salarios íntegros.
- b) Si, pero con algunas excepciones .

- c) No , ha habido una reducción en los salarios.
- d) No aplicable .

15. Si los salarios se ha mantenido, por favor , explique brevemente cómo ha gestionado la empresa este proceso para garantizar la sostenibilidad de la medida. (Pregunta abierta)

16. En caso de que los salarios no se hayan mantenido, describa las principales razones de esta decisión. (Pregunta abierta)

Apartado 4: Satisfacción y bienestar laboral

17. En su opinión, Cómo ha afectado la jornada laboral de 4 días al bienestar de las personas empleadas?.

- a) Ha mejorado notablemente.
- b) Ha mejorado moderadamente.
- c) Se ha mantenido igual
- d) Ha empeorado ligeramente
- e) Ha empeorado notablemente.

18. Califique del 1 a 5 el nivel de satisfacción de las personas empleadas con la jornada laboral de 4 días (1= muy insatisfecho, 5= muy satisfecho)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

19. ¿ Ha percibido alguna diferencia en el nivel de motivación o compromiso de la plantilla desde que se implementó la jornada de 4 días ?(Pregunta abierta)

Apartado 5: Productividad y rendimiento.

20. Desde la implementación de la jornada de 4 días , ¿ cómo ha variado la productividad en la empresa?.

- a) Ha aumentado significativamente
- b) Ha aumentado ligeramente
- c) Se ha mantenido igual
- d) Ha disminuido ligeramente
- e) Ha disminuido significativamente.

21. Por, favor, explique brevemente los factores que han contribuido a los cambios de productividad.

(Pregunta abierta)

22. ¿ Qué medidas ha tomado la empresa para asegurar que la productividad no se vea afectada por la reducción de la jornadas. ? *(Pregunta abierta)*

Apartado 6: Costes operativos y organizacionales.

23. ¿ Cómo han cambiado los costes operativos desde la implementación de la jornada de 4 días ?

- a) Han aumentado significativamente
- b) Han aumentado ligeramente.
- c) Se han mantenido igual
- d) Han disminuido ligeramente
- e) Se han disminuido significativamente.

24. ¿ Cuáles son los principales costes adicionales o costes ahorros generados por la reducción de la jornada ? *(Pregunta abierta)*

25. ¿ Ha sido necesario contratar más personal o hacer ajustes en la plantilla para mantener la misma productividad con una jornada de 4 días ?

- a) Si
- b) No
- c) No aplicable.

26. En caso de haber realizado ajustes en la plantilla, explique cuales fueron y por qué se consideraron necesarios. *(Pregunta abierta)*

Apartado 7: Competitividad y viabilidad

27. ¿ Cómo cree que ha afectado la implementación de la jornada laboral de 4 días a la competitividad de la empresa?

- a) Ha mejorado significativamente.
- b) Ha mejorado ligeramente.
- c) Se ha mantenido igual
- d) Ha empeorado ligeramente
- e) Ha empeorado significativamente.

28. ¿ Considera que la jornada laboral de 4 días es una medida sostenible a largo plazo para su empresa?

- a) Si
- b) No
- c) No está seguro

Apartado 8: Alcance de la reducción de la jornada laboral

29. ¿La reducción de la jornada laboral a 4 días afecta a toda la plantilla de la empresa?

- a) Sí, afecta a todos por igual
- b) No, solo afecta a ciertos departamentos o puestos
- c) No, es opcional para algunos empleados/as

30. En caso de que la reducción de jornada no afecte a todos, ¿qué puestos de trabajo o departamentos han sido excluidos?

(Pregunta abierta)

31. ¿Qué criterios se utilizaron para decidir qué empleados/as o departamentos estarían incluidos en la jornada laboral de 4 días?

(Pregunta abierta)

32. ¿Existen diferencias en la jornada laboral según el tipo de contrato (indefinido, temporal, a tiempo parcial)?

- a) Sí, las jornadas varían según el tipo de contrato
- b) No, la reducción afecta de igual manera a todos los empleados/as
- c) No aplicable (solo un tipo de contrato en la empresa)

Apartado 9: Impacto en la cultura organizacional

33. ¿Cómo ha afectado la jornada de 4 días al clima organizacional?

- a) Ha mejorado notablemente
- b) Ha mejorado moderadamente
- c) Se ha mantenido igual
- d) Ha empeorado ligeramente
- e) Ha empeorado notablemente.

34. Si ha notado cambios en el clima organizacional, explique cuáles y a qué los atribuye. (Pregunta abierta)

Apartado 9: Reflexión final

35. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos que ha enfrentado su empresa al implementar la jornada laboral de 4 días?

(Pregunta abierta)

36. ¿Qué recomendaciones haría a otras empresas que están considerando adoptar la jornada de 4 días?

(Pregunta abierta)