



Artículo original

Jornada laboral de 4 días semanal según perspectiva de colaboradores

Workday of 4 days per week according to the perspective of collaborators

Sebastián Gálmez Chaparro ^{1*} , Miguel Ángel Lenguaza Albornó ¹ , Chap Kau Kwan Chung ¹ 

¹ Universidad Americana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Asunción, Paraguay.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es analizar la viabilidad de la jornada laboral de 4 días semanal según perspectiva de colaboradores. Se basó en un enfoque cualitativo, no experimental, transversal y descriptivo. Se implementó cuatro entrevistas profundas a cuatro personas (dos gerentes y dos colaboradores) en dos empresas (uno del sector financiero y otro del sector comercial) por juicio en el 2022. El instrumento de recolección de datos consistió en siete preguntas abiertas. Los resultados más relevantes hallados fueron: 1. La aceptación de la propuesta de reducción de la jornada laboral de parte de los empleadores y empleados; 2. La implementación debe ir acompañada de una buena planificación; 3. Se debe realizar pruebas piloto antes de tomarlo como algo definitivo. Se concluye que es viable la reducción de la jornada laboral a 4 días semanal en Paraguay, teniendo en cuenta que se debe desarrollar una buena planificación de trabajos y/o funciones y al mismo tiempo consensuar entre todos para llevar a cabo el nuevo régimen propuesto. Finalmente, esto podría conllevar al bienestar general y con vistas a una mejor productividad para las empresas.

Palabras clave: Jornada de trabajo, reducción laboral, Paraguay.

ABSTRACT

The objective of the research is to analyze the viability of the 4-day weekly work day according to the perspective of collaborators. It was based on a qualitative, non-experimental, transversal and descriptive approach. Four in-depth interviews were implemented with four people (two managers and two collaborators) in two companies (one from the financial sector and the other from the commercial sector) by trial in 2022. The data collection instrument consisted of seven open questions. The most relevant results found were: 1. The acceptance of the proposal to reduce the working day by employers and employees; 2. Implementation must be accompanied by good planning; 3. Pilot tests must be carried out before taking it as something definitive. It is concluded that it is viable to reduce the working day to 4 days a week in Paraguay, taking into account that good planning of jobs and/or functions must be developed and at the same time consensus must be reached among all to carry out the new proposed regime. Finally, this could lead to general well-being and better productivity for companies.

Keywords: Work day, labor reduction, Paraguay.

*Correspondencia:

wendy505@hotmail.com

Conflictos de interés: Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

Contribuciones: **SGC** y **MALA**: fueron los encargados de la idea general, revisión de la bibliografía, marco metodológico y análisis de resultados. **CKKC**: contribuyó y colaboró en el resultado, discusión y conclusión. **SGC**, **MALA** y **CKKC**: realizaron ajustes en los resultados y resumen

Financiamiento: Financiación propia

Códigos JEL: J2, J22, J28

Editor responsable: Susana Lugo Rolón

Recibido: 13/11/2023; **Aceptado:** 26/11/2024





INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el trabajo ocupa una parte fundamental de la vida de millones de personas. La mayoría pasan más horas en los lugares de trabajo que en el hogar o fuera de ellos y, a pesar de su potencial para satisfacer las necesidades vitales como la identidad personal, autoestima o interacciones sociales, el laburo es considerado como una obligación y/o necesidad para aquellas personas en edad de trabajar, por ente, en la mayoría de las ocasiones los puestos y lugares de trabajo han sido pensados y diseñados basándose exclusivamente en criterios productivos en reducción de costes y beneficios para la organización, sin tener en cuenta las necesidades o repercusiones que esto podría tener sobre los colaboradores (Díaz, 2010).

La duración de la jornada laboral es aquella que asegura la subsistencia salarial que obtiene el trabajador, la financiación de la empresa y el beneficio del empleador (Marín-Acosta & Hernández-Abreu, 2021; Galeano, 2020; Giménez, 2021). La mayoría de los trabajadores a tiempo completo dedican como mínimo 8 horas de su jornada diaria al desempeño de su trabajo, esto se convierte en un tercio del día a la cual dirige concretamente en la realización de actividades. La obligación de cubrir gastos cotidianos, de sentirse útiles y sobre todo la necesidad de relacionamiento con los demás a través de participación en proyectos, planes de ocio (viajes, escapadas, comidas o cenas) repercute y hace que el trabajo se convierta en algo más relevante y fundamental dentro de la vida del ser humano (Carbó-Torrent, 2020).

Desde una perspectiva de la prevención de los riesgos laborales, y con el fin de minimizar la exposición a tales riesgos, existen cada vez más agentes sociales quienes demandan reducir el tiempo de trabajo a cuatro días de trabajo semanal. En este sentido, tras comprobar el apoyo de evidencias científicas y análisis de estudios de casos, se concluye que menor tiempo de trabajo menor es el impacto de aparición de riesgos psicosociales dentro de las organizaciones (Díaz, 2010). Teniendo en cuenta todo esto, entra a debate el tema de la reducción de la jornada laboral y los beneficios que trae consigo su implementación. Algunos beneficios encontrados son la conciliación laboral con la familia y el ocio (RHTRENDS, 2019); reducción de estrés y mayor descanso personal (Carbó-Torrent, 2020) y aumento de la demanda de trabajadores donde Aros (2021) indica:

“La reducción de la jornada laboral con el mantenimiento del salario provocaría un aumento de la demanda de trabajadores que nos aproximaría al pleno empleo o, por lo menos, reduciría parte del problema del desempleo. Esta medida representaría la recepción de los beneficios empresariales por parte de los empleados. Pero para realizar esta acción se precisa un marco regulatorio diferente, es decir, leyes que obliguen a este cumplimiento. Por su parte, el Gobierno podría ayudar con ciertos incentivos a los empresarios,

aunque no de forma indefinida. Pero, ¿qué ganaría el sector empresarial? ¿Disminuir sus beneficios? ¿La felicidad de sus empleados y de la sociedad? ¿Es ese el objetivo de las empresas?”

Entonces, ¿Existen empresas que lograron implementar esta reducción de la jornada laboral?

De hecho, la respuesta es afirmativa según El Comercio (2022) puesto que empresas localizadas en Nueva Zelanda son las pioneras en instaurar esta medida con resultados positivos, donde se visualizó un incremento en el nivel de compromiso de los colaboradores. No obstante, el éxito recorrió en los Estados Unidos, Francia, Alemania y Suiza. Además, se aplicó una prueba piloto en Islandia con 2.500 trabajadores en 100 lugares de trabajo, pasando de trabajar 40 horas a 35 horas a la semana, y los resultados fueron la reducción en el nivel de estrés y un mayor balance entre su vida laboral y personal. Finalmente, se tiene previstas otras pruebas en Australia (agosto de 2022 hasta enero de 2023) y en Estados Unidos y Canadá (octubre de 2022 a marzo de 2023) lideradas por 4 day week global.

Indiscutiblemente el desarrollo tecnológico permite producir más por menos, haciendo hincapié en los recursos humanos, por lo que la reducción de la carga horaria es totalmente viable y comprensible. Tampoco cabría discusión que una disminución en la jornada laboral trae como consecuencia directa un mayor uso de la tecnología, permitiendo de esta manera la disminución de mano de obra en las organizaciones (Vaamonde, 2007). Por lo tanto, la reducción de las horas laborales es una idea que aparece una y otra vez en numerosos artículos y sigue siendo objeto de estudio sin que se llegue de forma certera a una conclusión (Aros, 2021).

Algunas investigaciones relacionadas con el tema se encuentran en la reducción emergente de la jornada laboral (Páez-Gallegos, 2022; Latten, 2020; Ruesga-Benito, 2019), vulneración del derecho al trabajo por la reducción de la jornada laboral (Vinueza-Ochoa et al., 2021; Yanini, 2021), contrato de reducción de jornada por cuidado de menores (Kranz, 2018), adaptación y reducción de jornada en tiempo de crisis sanitaria (Morales Ortega, 2020), mitos y realidades (Rodríguez, 2023), entre otros.

En el contexto laboral actual, la implementación de una jornada laboral de cuatro días a la semana ha surgido como una propuesta innovadora para mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Sin embargo, la viabilidad y efectividad de esta iniciativa desde la perspectiva de los propios trabajadores plantea interrogantes y desafíos significativos. ¿Cómo influye la reducción de días laborables en la productividad, la salud mental y el equilibrio entre vida profesional y personal de los colaboradores? ¿Qué impacto tendría este cambio en la percepción del compromiso laboral y la satisfacción de los empleados? Estas cuestiones emergen como elementos cruciales a abordar al evaluar la implementación de una jornada laboral de cuatro días semanales y buscan explorar cómo esta medida podría alinearse con las expectativas y necesidades de los colaboradores en el entorno laboral



actual.

Asimismo, la implantación de la reducción de horas de trabajo produce satisfacción y fomenta la motivación en el colaborador, trayendo como consecuencia el aumento de la productividad en los individuos. Y a raíz de lo expuesto, se plantea la problemática de analizar la viabilidad de la jornada laboral de 4 días semanal en empresas del Paraguay.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo de investigación tuvo su base en un enfoque cualitativo no experimental, transversal y descriptivo. Se llevaron a cabo 4 entrevistas profundas (2 gerentes y 2 colaboradores) por conveniencia en el 2022. La selección de los entrevistados se basó en el análisis de la perspectiva tanto de los cargos gerenciales como de los operarios. El instrumento utilizado para la recolección de los datos estuvo compuesto por una guía de 7 preguntas abiertas y los criterios de inclusión fueron: personales activos con más de 10 años de antigüedad laborando en una empresa. Se codificaron a los entrevistados de la siguiente manera: E1 y E3 (rango de gerencia) y E2 y E4 (operarios). El proceso consistió en los siguientes pasos: 1. Elaboración de la guía de preguntas; 2. Elección y contacto con los entrevistados para las entrevistas pactando día y hora; 3. Realización de las entrevistas; 4. Análisis de las respuestas obtenidas para presentar.

RESULTADOS

Después de haber realizado las cuatro entrevistas sobre el tema tratado se obtiene los siguientes resultados:

Con respecto a la implementación de los 4 días laborales de forma semanal dentro de la empresa, todos (E1, E2, E3 y E4) lo confirman como un aspecto relevante y positivo para las organizaciones más aun viendo como punto de partida la implementación del home office en los últimos años. Al mismo tiempo, el E1 y E2 aseveran que se debería de tener en cuenta el rubro en el cual se estén desarrollando y las áreas afectadas, puesto que las decisiones podrían afectar a la producción y a la satisfacción de los clientes. También el E3 menciona que se deben tener en cuenta los sistemas de gestión, herramientas de evaluación, comunicación efectiva y abierta, formalización de procesos, fuerte liderazgo en cargos estratégicos, fuerte compromiso por parte de los colaboradores, multas y sanciones claras y por último conciencia de los colaboradores del beneficio y su actuar en consecuencia.

En cuanto a su implementación, el E3 comenta que lo implementaría de forma experimental en un periodo de tiempo de 6 meses, evaluando así los resultados y que el proceso llevaría un análisis de 3 años dependiendo del rubro y del tamaño de la empresa en función a la estructura organizacional. Mientras que el otro entrevistado con el mismo rango de gerente E3 afirma que reduciría efectivamente las horas semanales, pero sin disminuir los días de trabajo a la semana. No obstante, los E2 y E4

afirman que, si esto se llegara a implementar, sería bueno mantener el mismo salario que actualmente perciben, e implementar la reducción efectiva a solo 4 días laborales semanal.

Con el fin de conocer la existencia o no del aumento significativo en las reducciones de horas laborales en la producción de los colaboradores. Todos (E1, E2, E3 y E4) lo ven como una forma de mejorar la calidad de vida con menos estrés, puesto que al contar con un día más de descanso uno estaría también enfocada en sus labores diarias. Sin embargo, el E3 afirma que solo saldría de manera óptima si es que la organización cuenta con un buen sistema de gestión y evaluación de la productividad de cada rol dentro de la compañía.

Al darle a los colaboradores la oportunidad de disponer de este beneficio, todos aprueban que de por sí influiría drásticamente en la motivación y productividad de los colaboradores. Además, el E1 constata que la empresa Wines & Spirits S.A. le ha sido de gran ayuda implementar el sistema de las reducciones de horas laborales, puesto que la confianza y rentabilidad fue alcanzada con la aplicación de una correcta cultura de alto rendimiento y, como resultado se dio eficacia y eficiencia en todos los ámbitos de la organización. Y sin duda alguna, también afectaría la fidelización de los empleados y sentido de pertenencia en la compañía, es decir, hacerles sentir a gusto tiene gran influencia en su productividad individual. Es un hecho que la aceptación e implementación de este sistema de trabajo en nuestro país traerá consigo muchos cambios. Se menciona como el grado de implementación de éste dependiendo de los recursos disponibles de la empresa, la educación de la población en general que va desde las escuelas hasta las universidades, empresarios o inversores velando por el bienestar de sus propios colaboradores.

Por último, sobre el tiempo que tardaría en adaptarse este nuevo método en Paraguay, con percepciones muy distintas, los colaboradores esperan que con un periodo de entre 6 meses a un año las personas se adapten de manera correcta, en cambio los gerentes afirman que sería un proceso más prolongado y que es difícil visualizar esto a corto plazo, puesto que todas las estrategias deberían de ir enfocadas a la misión, visión y valores de la organización y eso podría tardarse unos 3 a 5 años en llegar a un nivel satisfactorio teniendo en cuenta que las empresas deben elaborar políticas acordes y es posible hasta que sean necesarias leyes que regulen este modo de trabajo.

DISCUSIÓN

En Paraguay, el trabajar de manera continua de 5 o 6 días por semana viene arraigado desde tiempos de antaño y, es algo normal en personas quienes convivieron y adaptaron esta forma de vida. Sin duda alguna, laborar tantos días a la semana causa de por sí desgastes (físico y mental) debido a que muchos viven lejos de sus lugares de trabajo, y el recorrido de largas distancias en viajes (ida



y vuelta) puede llegar a ser agotador. Por lo tanto, es justo y necesario implementar estrategias eficaces y eficientes para la solución de la misma.

Debido a esto, en las entrevistas realizadas se había encontrado que los gerentes poseen una mentalidad más estratégica y global enfocando siempre en el bienestar de la empresa y del empleado y, con el fin de llegar a alcanzar los objetivos empresariales acceden sin inconvenientes a una prueba piloto en cuanto a la reducción de las jornadas laborales semanales. Además, se tendrá que tener en cuenta que la propuesta no puede ser aplicada en todos los rubros y/o áreas empresariales. Por otro lado, los colaboradores velan por la posibilidad de disponer de un día más de descanso, lo cual aumentaría su rendimiento y productividad dentro de la empresa, esto, según expresan los entrevistados.

Algunos ejemplos de países que han implementado la jornada laboral de 4 días semanal son: Nueva Zelanda, los primeros en implementar esta nueva política con buenos resultados; Bélgica, donde de 38 horas semanales lo distribuyen en 4 días laborales con un promedio de 9,5 o 10 horas diarias tras un acuerdo con el empleador; Islandia, de pasar 40 horas a 35 o 36 horas semanales mediante un ensayo realizado desde el 2015 al 2019 (Lockhard, s.f.); España, lo prueban con una nueva reglamentación, aunque en algunas empresas aplicaron también la disminución salarial y por último; Japón que ha logrado incrementar en un 40% su productividad con la reducción de la jornada laboral a 4 días (El Comercio, 2022). Asimismo, se confirma que países que han implementado dicha estrategia ha tenido resultados muy satisfactorios, tanto para la empresa como para sus colaboradores. Adicionalmente, un buen ambiente laboral hará que el colaborador este más cómodo, ayudando a todos a cumplir con las entregas pertinentes de la semana. También, el estrés y el de estar más tiempo con la familia sería los beneficios que traería la nueva política empresarial.

Finalmente, se cree que una reducción tanto en horas como días laborales sería lo más óptimo para las empresas y sus colaboradores

CONCLUSIÓN

En conclusión, la implementación de una jornada laboral de 4 días en el Paraguay está bien vista tanto por parte de los empleadores como de los colaboradores. La implementación de esta medida requiere de una buena estructuración y consenso por parte de ambos grupos, puesto que todo cambio trae consigo consumición de tiempo para su adaptación, es decir, se debe acompañar de una implementación gradual y en las áreas donde corresponda.

Se concluye que en Paraguay existe voluntad y posibilidades de implementar la reducción de la jornada laboral a 4 días semanal, teniendo en cuenta que éste debe ir acompañado de políticas reguladoras por parte del

Estado y de otros sectores involucrados.

Por último, contrastando con las demás investigaciones analizadas, se divisa que esta medida también tendría un impacto positivo en el desempleo, puesto que la reducción de altas cargas horarias implicaría al mismo tiempo una alta rotación de turnos para las organizaciones.

REFERENCIAS

- Aros, C. (2021). La jornada laboral de 4 días. Una propuesta redistributiva para una economía agotada. Barcelona: OBS Business School.
- Carbó-Torrent, A. (2020). Análisis de las consecuencias de la implementación de una jornada laboral de 4 días: un estudio en las actividades administrativas en la provincia de Castellón. Castellón de La Plana: Universitat Jaume I.
- Díaz, M. J. (2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.
- El Comercio. (2022). Semana laboral de 4 días: de qué se trata y en qué países ya se aplica. <https://elcomercio.pe/respuestas/semana-laboral-de-4-dias-que-es-y-en-que-paises-ya-se-aplica-tdex-revltli-noticia/>
- Galeano, N. (2020). Beneficios de la jornada laboral de 4 días. Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención, (187), 56-57. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7713341>
- Giménez, D. T. (2021). La jornada laboral de 4 días o 32 horas a la semana con el mismo sueldo. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, (364), 34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7898599>
- HRTRENDS. (2019). Pros y contras de la jornada laboral de 4 días de Adriana M. En Infoempleo. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/jornada-laboral-4-dias>
- Kranz, D. (2018). La brecha de género en España y el contrato de reducción de jornada por cuidado de menores. Cuadernos de Información económica, 264, 45-60. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/264art06.pdf
- Latten, S., 2020. Convenio colectivo «Reducción de jornada» (Coronavirus), European Federation of Trade Unions in the Food, Agriculture and Tourism. Belgium. https://effat.org/wp-content/uploads/2020/03/KUG-UTV-2020-03-31_ES.pdf
- Lockhard, C. (s.f.). BBC - Four-day week 'an overwhelming success' in Iceland. <https://www.4dayweek.com/>



[news-posts/iceland-four-day-week-overwhelmin-success](#)

Marín-Acosta, R., & Hernández-Abreu, A. (2021). Jornada laboral de cuatro días semanales. San Cristóbal de La Laguna: Facultad de Derecho. Universidad de La Laguna.

Morales-Ortega, J. M. (2020). Tiempo de trabajo y crisis sanitaria: adaptación y reducción de jornada y permiso obligatorio recuperable. Trabajo, Persona, Derecho, Mercado, (1). <https://revistascientificas.us.es/index.php/Trabajo-Persona-Derecho-Mercado/article/view/12962>

Páez-Gallegos, M. P. (2022). La reducción emergente de la jornada laboral en Ecuador, dentro del contexto de la ley orgánica de apoyo humanitario [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/11978>

Rodríguez, A. P. (2023). Jornada laboral de cuatro días: entre el mito y la realidad. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, (387), 3. <https://www.factorhumano.org/attachments/article/15716/c621-jornada-laboral-de-cuatro-dias.pdf>

Ruesga-Benito, S. M. (2019). El trabajo del futuro: más ocupación y menos jornada laboral. Revista De Derecho De La Seguridad Social, Laborum, (21), 251–262. <https://revista.laborum.es/index.php/revsegsoc/article/view/389>

Vaamonde, A. J. (2007). Argumentos económicos, sociales y tecnológicos en aras de una minoración de la jornada laboral. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Fundación General.

Vinueza-Ochoa, N. V., Barcos Arias, I. F., & Arreaga Farias, G. K. (2021). La vulneración del derecho al trabajo por la reducción de la jornada laboral establecida en el artículo 20 de la Ley Humanitaria. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(3). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2698>

Yanini, M. M. (2021). Del fallido debate de la jornada de «35» horas al de «32»: la dialéctica entre reducción o distribución de la jornada de trabajo. Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, 5-10. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/2346>