

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso académico 2022-2023

Convocatoria de mayo

MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

**SEMANA LABORAL DE 4 DÍAS:
VIABILIDAD EMPRESARIAL O UTOPIÍA**

4 DAYS WORK WEEK:
BUSINESS VIABIILITY OR UTOPIA

De Abreu Gonzalez, Astrid Carolina

Frías Suárez, Naiara

Tutor: Francisco Gabriel Hernández Hernández

Resumen

La reducción de la jornada laboral a 32 horas semanales es una realidad cada vez más latente. Algunos países se han adelantado a esta *utopía* realizando proyectos piloto en empresas de diferentes sectores, hasta demostrar que un aumento de la productividad podría sostener el trabajar 4 días a la semana. La metodología empleada ha combinado del tipo cualitativa y cuantitativa, siendo estructurada y de secuencia lógica. El objetivo principal es estudiar la viabilidad de la reducción en España, teniendo en consideración los niveles de productividad a nivel macroeconómico de países vecinos, para posteriormente extrapolar los resultados de sus estudios. Asimismo, se respaldarán dichos datos mediante un análisis microeconómico de las Cuentas Anuales de algunas empresas pioneras españolas, analizando productividades y rentabilidades económicas. Se concluye que es viable la implantación de la reducción de jornada si se garantiza un aumento de la productividad, pero con matices según el sector de actividad.

Palabras claves: jornada de cuatro días, productividad, rentabilidad económica, España.

Abstract

The reduction of the working day to 32 hours per week is an increasingly latent reality. Some countries have anticipated this utopia by carrying out pilot projects in companies in different sectors, to demonstrate that an increase in productivity could sustain working 4 days a week. The methodology to be followed has combined qualitative and quantitative type, being structured and logical sequence. The main objective is to study the feasibility of the reduction in Spain, considering the levels of productivity at the macroeconomic level of neighboring countries, to subsequently extrapolate results of their studies. Likewise, these data will be supported by a microeconomic analysis of the Annual Accounts of some pioneering Spanish companies, analyzing productivity and economic profitability. It is concluded that the implementation of the reduction of working hours is viable if an increase in productivity is guaranteed but with nuances according to the sector of activity.

Key words: four-day workweek, productivity, economic profitability, Spain.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	REVISIÓN DE LA LITERATURA	4
2.1.	LA PRODUCTIVIDAD	5
2.1.1.	La importancia de la gestión del tiempo en la productividad laboral	5
2.1.2.	¿Por qué se busca un aumento de la productividad?	6
2.1.3.	La realidad de la productividad en el mercado laboral actual	6
2.2.	PRECEDENTES A LA REDUCCIÓN DE LA JORNADA LABORAL	7
2.2.1.	Nueva Zelanda.....	7
2.2.2.	Reino Unido	7
2.2.3.	Bélgica	8
2.3.	EL CASO DE ESPAÑA.....	8
2.4.	LEGISLACIÓN DEL PROYECTO PILOTO	10
3.	ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA REDUCCIÓN DE JORNADA EN ESPAÑA.....	11
3.1.	CONTEXTO INTERNACIONAL: EVALUACIÓN Y COMPARATIVA EN LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD	12
3.2.	RESULTADOS DE REINO UNIDO: EXTRAPOLACIÓN A ESPAÑA.....	14
3.2.1.	La muestra	15
3.2.2.	Rendimiento de las compañías participantes.....	17
3.2.3.	Rendimiento de los trabajadores participantes	19
3.2.4.	Aportaciones finales y conclusión	20
3.3.	ESTUDIO MICROECONÓMICO: ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES DE EMPRESAS PIONERAS ESPAÑOLAS.....	20
3.3.1.	Software Delsol, S.A.	22
3.3.2.	Zataca Systems, S.L.....	24
3.3.3.	La Francachela catering y restauración S.L.....	26
3.3.4.	Ediciones Grupo Deluxe 2013 S.L.	28

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES	30
5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	31
6. ANEXOS.....	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

1. Gráfico de output generado por hora trabajada	13
2. Gráfico de productividad laboral por persona ocupada y hora trabajada	14
3. Gráfico de empresas participantes por sector de actividad.....	16
4. Gráfico de empresas participantes por número de empleados	16
5. Gráfico de división por genero de los empleados participantes	17
6. Tabla del rendimiento empresarial: Ingresos y número de trabajadores.....	18
7. Tabla del rendimiento de los trabajadores	19
8. Tabla de la empresa Software Delsol, S.A.: estructuras relativas y variaciones.....	22
9. Tabla de la empresa Software Delsol, S.A.: ratios y relaciones	23
10. Tabla de la empresa Zataca Systems, S.L.: estructuras relativas y variaciones.....	24
11. Tabla de la empresa Zataca Systems, S.L.: ratios y relaciones.....	25
12. Tabla de la empresa La Francachela catering y restauración S.L.: estructuras relativas y variaciones.....	26
13. Tabla de la empresa La Francachela catering y restauración S.L.: ratios y relaciones	27
14. Tabla de la empresa Ediciones Grupo Deluxe 2013 S.L.: estructuras relativas y variaciones	28
15. Tabla de la empresa Ediciones Grupo Deluxe 2013 S.L.: ratios y relaciones	29

1. INTRODUCCIÓN

¿Es realmente necesario trabajar ocho horas al día, cinco días a la semana? Las nuevas propuestas sobre la jornada laboral desafían esta noción, argumentando que no es necesario invertir tanto tiempo en el trabajo, pues estudios demuestran que la productividad real ocurre en menos de la mitad del tiempo total de trabajo.

De las nuevas formas para trabajar, como el teletrabajo, surge también la idea de implementar una jornada laboral de cuatro días, la cual está ganando cada vez más relevancia en varios países de renombre. En España esta propuesta ya ha llegado, pero aún no ha sido suficientemente estudiada. Por eso es necesario determinar si se trata de una estrategia sindicalista engañosa o una auténtica oportunidad para las empresas.

“Hay que trabajar para vivir, no vivir para trabajar” es la motivación única e irrefutable de esta investigación. Si es rentable para los empresarios y asequible para los trabajadores, ¿por qué no reducir las jornadas de trabajo? Por ello nuestro objetivo es demostrar la viabilidad de trabajar menos sin reducción de salario y sin pérdida de eficiencia empresarial, para lo cual es necesario aumentar la productividad por hora.

Precisamente es lo que busca la presente investigación: analizar, cuantificar y comparar globalmente la viabilidad de implantar una reducción de jornada de 4 días en España, mediante un análisis de la rentabilidad económica y productividad del trabajo. Combinando una metodología cualitativa y cuantitativa estructurada y de secuencia lógica se utiliza una comparativa macroeconómica de los niveles de productividad de varias naciones, así como una extrapolación de resultados obtenidos en otro estudio de reducción de jornada extranjero. Finalmente se realiza una recopilación de información contable de empresas que se adelantaron al cambio para un análisis de sus cuentas anuales, así como también de su situación económica.

Previamente al desarrollo del análisis se ha realizado una revisión de la literatura enfocada a la evidencia de una correcta gestión del tiempo como motor de productividad, además de un recorrido por los países que ya han probado la reducción de jornada.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Esta revisión de literatura examina la relación entre la productividad laboral y cuestiones empresariales. Se distingue entre la productividad total de los factores y la productividad laboral, destacando que el aprovechamiento de ésta última está asociado con menos horas de trabajo.

También se aborda que los cambios en la estrategia empresarial han llevado a adaptaciones en las leyes laborales y a buscar un aumento de la productividad. Se menciona cómo un aumento de ésta beneficia la competitividad, con mejoras en la calidad del servicio al cliente, flujo de efectivo, rendimiento de activos y ganancias... Se considera, en la realidad del mercado laboral, la reducción de jornada como alternativa innovadora.

Finalmente se examina la evolución de la jornada laboral de cuatro días hasta su llegada a España. Además, se analiza la situación actual de esta propuesta en el país, destacando los aspectos relevantes y significativos de la ley que la regula.

2.1. LA PRODUCTIVIDAD

2.1.1. La importancia de la gestión del tiempo en la productividad laboral

La productividad es el cociente entre la producción obtenida y los insumos utilizados; o bien, la relación entre el resultado obtenido y los recursos necesarios para ello. No obstante, Esperanza Bonilla, docente investigadora de economía, hace distinción entre la productividad total de los factores o la productividad parcial, de la que forma parte la productividad laboral. Bonilla (2012).

Se define la productividad laboral como la relación entre la cantidad producida y la cantidad de mano de obra que ha sido necesaria (Jiménez y Paredes, 2010). No obstante, Bonilla (2012), asegura que, además, hay factores intrínsecos a la mano de obra, como son el nivel de formación, la experiencia, o la sensación de pertenencia a la organización, que se deben tener en cuenta en el análisis.

Navarro (2022) afirma en *Newtral Data* que “una mayor productividad laboral está asociada con menos horas de trabajo”, refiriéndose a *4 Day Week Global*, quienes aseguran que, para la reducción de la jornada de trabajo, se requiere aumentar la productividad, y eso solo podrán hacerlo los países más ricos, porque su población es más productiva.

Además, según datos publicados por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022) (en adelante, MICT) en la Orden ICT/1238/2022, de 9 de diciembre, se afirma que “más horas de trabajo no se traducen en una mayor productividad”.

En este tema, una cuestión clave es la de la distribución del tiempo de trabajo. Martín (2017) realiza una distinción entre vertiente cuantitativa y cualitativa. Entiende la vertiente cuantitativa como “la obtención de más horas de trabajo a menor precio”, frente a la vertiente cualitativa, más enfocada a la eficiencia y la “gestión del tiempo de trabajo”. La autora asegura que en la actualidad el objetivo principal del empresario es la eficiencia del proceso productivo.

Esta eficiencia comienza a adquirir valor para el empresario en el momento en que puede disponer de toda su fuerza de trabajo en los momentos que el mercado más lo requiera. Es decir, la idea se basa en flexibilizar la jornada de trabajo en base a la productividad necesaria, de tal manera que se adapte a la situación del mercado, mejorando también la de los trabajadores. Asimismo, Martín (2017) asegura que “la productividad de la empresa depende en gran medida de que exista una adecuada distribución del tiempo del trabajo, más que su duración”.

La búsqueda de la eficiencia ha provocado un cambio en la estrategia empresarial, lo que a su vez ha obligado a los países a adaptar las leyes del mercado laboral a nuevas situaciones como la descentralización, o la búsqueda del aumento de productividad (Martín, 2017).

2.1.2. ¿Por qué se busca un aumento de la productividad?

Para responder a la pregunta, Lefcovich (2005) señala que un aumento de la productividad lleva a las empresas a ser más competitivas en todo tipo de mercados. Del mismo modo Morales y Masis (2014) afirman que “la productividad se ha vuelto un tema fundamental en las empresas” ya que un incremento de ésta, y una buena estrategia para aprovecharla, puede traducirse en “elemento diferenciador” en mercados domésticos y foráneos.

Los administradores suelen enfocarse en el aumento de las ventas para alcanzar una mayor rentabilidad económica, pero la venta de unidades adicionales sólo funciona si la empresa logra controlar los efectos que puede acarrear la subida proporcional de sus costes variables (Lefcovich, 2005).

“No se le ha dado la importancia que se merece a la elevación de la productividad” asegura Lefcovich (2005). De acuerdo con el autor, en el ámbito empresarial, el aumento en la productividad se relaciona directamente con una mejora en la calidad del servicio al cliente, un incremento en el flujo de efectivo, un mejor rendimiento en los activos y mayores ganancias. Estos beneficios pueden ser utilizados para financiar la expansión de la capacidad de la empresa y la creación de nuevos empleos.

No obstante, Pedro César Martínez, como investigador en gestión del talento, liderazgo y teletrabajo, también hace una afirmación interesante, en el sentido de que, si ese aumento de productividad es causado por la motivación de los trabajadores por una mejor gestión del tiempo, puede llegar un momento donde la motivación se vaya, la productividad baje y la reducción de la jornada laboral comience a no ser sostenible para las empresas (citado por Murcia, 2023).

Una vez entendido el efecto que potencialmente puede tener un aumento de la productividad en las estrategias de negocio y sabiendo que los trabajadores pueden beneficiarse igualmente de la situación, es necesario analizar la realidad en el mercado laboral.

2.1.3. La realidad de la productividad en el mercado laboral actual

Un estudio en Reino Unido realizado por *VoucherCloud* (2016) demostró que, de media, los ingleses son productivos 2 horas y 53 minutos de su jornada completa de trabajo. Se realizó una encuesta a 1.989 trabajadores de oficina incluidos en una investigación sobre hábitos online y productividad del país. En la página web de la empresa (<https://www.vouchercloud.com/resources/office-worker-productivity>) donde publican los resultados del estudio, se refleja que un 79% de los encuestados afirmaban que “no eran productivos durante la jornada laboral”, siendo las redes sociales la principal distracción para el 47% de la muestra.

Tal vez, éste y otros estudios abran la puerta hacia una nueva realidad en el mercado de trabajo, de manera que se ajuste la jornada a la productividad real de los trabajadores, permitiendo que las empresas continúen siendo eficientes y, por tanto, rentables.

2.2. PRECEDENTES A LA REDUCCIÓN DE LA JORNADA LABORAL

2.2.1. Nueva Zelanda

La empresa *Perpetual Guardian* fue pionera en apostar por reducir las horas de trabajo de sus empleados. Ésta, dedicada a la administración de fideicomisos, testamentos y planificación patrimonial comenzó la implantación de la reducción en el año 2018 –tras los 2 meses de prueba durante marzo y abril de dicho año– y ve una clara mejoría en su situación empresarial.

Los trabajadores de la empresa aseguran que su nivel de estrés se redujo en un 10% gracias a un mayor tiempo libre que pudieron dedicar a la salud y el ocio (Miñarro, 2021). Sin embargo, éstos también mostraban preocupación por la necesidad de aumentar la productividad para poder realizar el mismo trabajo en un menor tiempo.

Andrew Barnes, como fundador de la empresa analizó los datos de sus 240 trabajadores y se concluyó que mejoró el compromiso y se mantuvieron los niveles de productividad (ABC, 2018).

El principal propósito de Barnes estaba orientado a lograr un equilibrio laboral-personal en la vida de sus trabajadores. Sin embargo, lo que no esperaba la organización era un aumento de satisfacción en un 24%, gracias principalmente a “un mayor compromiso y sensación de empoderamiento” (ABC, 2018).

2.2.2. Reino Unido

A raíz de los resultados obtenidos en el estudio inglés que realizó *VoucherCloud* (2016), comentado anteriormente, se crea la organización sin ánimo de lucro *4 Days Week* con el propósito de enmendar dichos datos mediante la puesta en marcha de una jornada de trabajo semanal más reducida.

Navarro (2022) afirma que la organización “aboga por el modelo 100-80-100: el 100% de salario y el 80% del tiempo a cambio del 100% de la productividad”. Asimismo, el director ejecutivo de *4 Day Week Global*, Joe O’Connor, confirma a *Newtral* que la clave del éxito para reducir el trabajo a 4 días a la semana se encuentra en: reducir el tiempo en reuniones; el uso eficiente de la tecnología y la reorganización de la jornada.

Murcia (2023) afirma que las dos investigaciones realizadas hasta la actualidad en Reino Unido, lideradas por la organización *4 Days Week*, destacan lo evidente, y es que la productividad es el “núcleo central” que indica la viabilidad de la reducción de la jornada laboral. Francisco Javier Arrieta, profesor titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad de Deusto afirma que “si no se mantiene el nivel de producción es inviable para las empresas reducir la jornada y mantener los salarios” (citado por Murcia, 2023).

2.2.3. Bélgica

En febrero de 2022, Bélgica implementó la jornada laboral de 4 días semanales, reestructurando la misma cantidad de horas de trabajo (40 horas) en menos días.

Joly y Hurst (2023), afirman en su artículo que la relación que se trataba de forjar era: mismo salario, mismos beneficios, pero también misma carga de trabajo, y serían los propios trabajadores quienes decidieran si realizar su trabajo durante 5 días a la semana, o durante 4.

Alejandro de Croo, como primer ministro belga aboga por un mayor poder de decisión de los trabajadores para decidir cuándo trabajar y mejorar así su conciliación. Y, con ello, espera que el mercado laboral de Bélgica “se flexibilice”, tal y como aseguran Joly y Hurst (2023). No obstante, la propuesta del ministro no ha sido apoyada, ya que algunos empleados aseguran que, si deben trabajar más horas al día, aunque sean menos días, la conciliación laboral-familiar se perdería aún más.

Asimismo, los trabajadores belgas no son los únicos que rechazan el proyecto de ley de su país que no ayuda a la conciliación y la flexibilización. La Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CCOO) asegura que el proyecto no les solucionará el problema de rigidez del mercado porque se centra en la redistribución de la jornada laboral y no en la reducción (El Correo, 2022).

Carlos Gutiérrez, como secretario de Estudios y Formación Sindical de CCOO asegura que “este tipo de medidas puede tener un impacto muy negativo para la salud de los trabajadores, tanto en términos de salud física como mental” (El Correo, 2022).

2.3. EL CASO DE ESPAÑA

En el caso español, parece ser que el teletrabajo impuesto durante el confinamiento de 2020 en la mayoría de los sectores ha dado pie al debate de reducción de jornada. La pandemia por la Covid-19 demostró la viabilidad del teletrabajo, y éste está siendo el que plantea la disputa y demuestre qué tan viable puede ser la reducción de la jornada laboral en nuestro país.

La primera empresa en España de la que se tiene constancia que implantó una jornada semanal de 32 horas es *Software Delsol*, y así lo afirman ellos mismos en su propia página web (Software Delsol, 2020). La empresa, que ofrece aplicaciones empresariales para la gestión, comenzó con la reducción de jornada – sin afectar el salario – el 1 de enero de 2020, y en la actualidad continúan aplicándolo.

Posteriormente, y de cara a su implantación en todo el país, el gobierno español ha apostado por una orden que sienta las bases de implantación de un proyecto piloto, con el que reducir la actual jornada completa de 40 horas a 32 horas semanales. Todo ello sin que las retribuciones salariales se vean mermadas, pues el propósito es facilitar la vida laboral, personal y familiar.

Para ello, el MICT creó la orden ICT/1238 (que se analizará posteriormente), con el propósito de que aquellas empresas que deseen implantar la reducción reciban una subvención para paliar los posibles efectos en el beneficio empresarial y no reducir el sueldo.

Como respaldo a la iniciativa del Gobierno español, Miñarro (2021) considera que “el valor del rendimiento de las personas no se realiza en función del tiempo efectivo de trabajo, ... sino de la producción real de valor para las empresas en las que se prestan servicios”.

Para Miñarro (2021) la reducción de la jornada laboral no es solo una cuestión interna de la empresa, sino que debe considerarse como un debate socioeconómico a escala nacional. Por ende, la innovación que promueva el cambio no sólo debe ejecutarse en los “planos tecnológico y organizativo”, sino que también debe hacerlo a nivel del mercado laboral y de la sociedad.

Que la reducción de la jornada alcance niveles macroeconómicos no es omitido por los dirigentes de España. Según fuentes de RTVE (2020), la ministra de trabajo Yolanda Díaz publicó en *Twitter* que “el tiempo de trabajo exige una nueva concepción, que atravesese, como ya estamos haciendo, leyes y usos laborales”, dejando clara su preocupación porque sea una transición conjunta de todo el país.

Además, hay otros factores intrínsecos a la reducción de la jornada laboral que se deben tener en cuenta. Con relación a la retribución monetaria, se encuentra el salario emocional, donde se incluye el salario por motivación-implicación. La Organización Internacional del Trabajo, afirma que “a mayor bienestar en el trabajo, mejor atención al servicio”, y así es como lo plasmó Miñarro (2021).

La posible implantación de esta nueva fórmula del trabajo sería mejor para la empresa, para la sociedad, para el planeta, pero sobre todo para los trabajadores, ya que dispondrían de mayor tiempo libre para el ocio. La teoría, a pesar de parecer utópica, cree posible demostrar la viabilidad de una reducción de la actual jornada laboral de 40 horas semanales, implantada hace más de 100 años.

Los últimos acontecimientos relacionados con la jornada laboral de 4 días en España tienen lugar el lunes 10 de abril de 2023, donde comenzó un proyecto piloto en la Comunidad Valenciana, para implementar una semana laboral de cuatro días durante cuatro semanas. El motivo de esta prueba es la coincidencia en lunes de tres festividades consecutivas y el traslado de una festividad de enero a este mes.

El objetivo del proyecto es evaluar los efectos de la reducción de la jornada laboral a 32 horas semanales en la productividad, el ocio, la movilidad, la economía y la salud de los trabajadores. (EFE, 2023)

Los trabajadores de diferentes sectores han expresado la necesidad de una regulación clara de los horarios para toda la población. Además, algunos sectores, como el comercio y la hostelería, han experimentado dificultades en cuanto a los cambios de horarios y días festivos. Todo ello debido a la manera en la que el gobierno valenciano ha organizado el experimento.

También se han identificado diferencias entre profesiones que pueden aprovechar herramientas digitales, y sectores de servicios que dependen del comportamiento de los consumidores. Aunque se destacan los beneficios para el descanso y la conciliación, también se plantean desafíos en la distribución de alimentos y la organización empresarial. (Martínez, 2023)

2.4. LEGISLACIÓN DEL PROYECTO PILOTO

El proyecto piloto surge en España con el propósito de reducir la incertidumbre de implantar la reducción de jornada y minimizar al máximo los posibles efectos negativos que puedan darse. Podrán implementar este *experimento* aquellas sociedades constituidas en España, consideradas pymes del sector privado, que tengan personalidad jurídica propia y que pertenezcan al sector de la industria.

Se regula mediante la “*Orden ICT 1238 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. 9 de diciembre de 2022*”, y que fue publicada en el Boletín Oficial de Estado (BOE), el 16 de diciembre de 2022. (MICT, 2022).

La orden está orientada al sector industrial (y los servicios asociados al mismo), con el propósito de acotar el campo de actuación de la subvención debido a la limitación del presupuesto; pero lo suficientemente amplio para obtener una muestra representativa que estudie la viabilidad del proyecto (Industria, Comercio y Turismo, 2022). Industria (2023) publica que el presupuesto asignado a este proyecto es de 9,6 millones de euros.

La ayuda dada a las empresas participantes tiene el propósito de respaldarlas económicamente para reducir la jornada laboral, y que ello, a su vez, les permita un incremento de la productividad.

Entre las bases de la orden, se regulan una serie de aspectos relacionados con el porcentaje de reducción, los trabajadores que deben verse afectados o el periodo de implantación. Entre los planteamientos que realice la empresa se deberá incluir:

- Reducción mínima de un 10% de una jornada semanal a tiempo completo con contrato indefinido.
- Duración mínima de dos años desde la fecha de concesión de la subvención.
- Compromiso a mantener el salario a los trabajadores participantes.
- Equidad en la participación de hombres y mujeres (proporcional a la plantilla total, permitiéndose una desviación máxima de un 10%).

En cuanto al número de trabajadores que deben participar en el proyecto piloto, y que van en función del tamaño de la empresa, son: entre 1 y 20 trabajadores, al menos el 30% de la plantilla total; y entre 21 y 249 trabajadores, al menos el 25% de la plantilla total.

Tras el periodo mínimo establecido, se deberá analizar, mediante un estudio con el fin de generar conocimiento, una evaluación de que tan viable ha sido reducir la jornada, en función de los “planteamientos organizativos, tecnológicos o de negocio” de cada empresa y las medidas que han llevado a cabo durante el proceso, tal y como se indica en la Orden ICT 1238 de 2022.

La orden establece que todas aquellas implementaciones que realice la empresa a fin de aumentar su productividad para poder reducir la jornada sin reducir las retribuciones serán “proyectos piloto de innovación”. El propósito es comparar las distintas organizaciones y concluir cual es la mejor forma de implantación, es decir, la que conduce a un aumento de la productividad, y que por tanto será la que se recomiende al resto de empresas del tejido empresarial español.

En lo referente a los gastos empresariales que serán cubiertos por la subvención serán aquellos que establece el artículo 31.1. de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre (Jefatura del Estado, 2003). No obstante, y como añadido, deberán poder incluirse en los siguientes grupos:

- a) Costes salariales brutos durante el primer año, que sean derivados de la reducción de la jornada laboral, tales como sueldos y cotizaciones sociales.
- b) Gastos en formación como herramienta para aumentar la productividad
- c) Gastos de contratación de asesoramiento externo a fin de desarrollar las herramientas organizativas para la implantación del proyecto; así como los costes de personal asociados al mismo.
- d) Gastos procedentes de la realización del informe que debe realizar un auditor, tal y como se exige en el artículo 20.4.

Finalmente, en lo referente a la orden, se debe tener en cuenta que la subvención cubrirá un máximo del 90% del presupuesto de los gastos comentados que son subvencionables.

Sin embargo, a pesar de que la orden delimita muy bien el proyecto piloto, hay cuestiones que ésta no contempla ni a corto plazo. El CEO de *4 Day Week Global*, asegura que hay problemas futuros que se deberán resolver orientados a los sectores donde se implanten. O`Connor –tal y como asegura Lockhart (2022)– afirma que en aquellos sectores basados en la actividad de oficina no habrá problema. Sin embargo, otros como la sanidad requerirán de la contratación de más personal para suplir la totalidad del servicio.

En el caso de España, el debate es similar. La orden plantea la implantación en el sector industrial, es decir, un sector que por excelencia mide la productividad constantemente a fin de no perder competitividad.

3. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA REDUCCIÓN DE JORNADA EN ESPAÑA

Debido a la cercanía en el tiempo desde que se publicó la orden que regula los proyectos piloto, es inviable la obtención de información de las empresas que participan. Por lo tanto, con el propósito de analizar la viabilidad de una reducción de jornada en España, se procederá primeramente a evaluar la situación macroeconómica de los niveles de productividad, con el fin de responder si hay entornos más (o menos) propicios al éxito de implantación.

Seguidamente se presentarán y analizarán los resultados del proyecto finalizado en Reino Unido para su extrapolación, en la medida de lo posible, a España.

Finalmente, se utilizará los Estados Contables de las empresas que hayan reducido su jornada con anterioridad a la Orden ICT 1238 –y su posterior tratamiento–, para analizar la evolución de sus resultados y el impacto que este cambio ha tenido en su actividad.

3.1. CONTEXTO INTERNACIONAL: EVALUACIÓN Y COMPARATIVA EN LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD

Comenzando por la situación macroeconómica, se comparan los niveles de productividad por hora trabajada de los países de interés para la comparativa y de España. Esto proporcionará el contexto que explicará el posible éxito o fracaso de los proyectos de reducción de jornada en los países, obviando factores extrínsecos que afecten a los valores.

Dichos países de interés no solo comprenden aquellos que han implantado un proyecto de reducción de jornada aparentemente fructífero, como lo son: Irlanda, Bélgica, Reino Unido, Nueva Zelanda, Japón; sino también países como Finlandia y Suecia que han decidido conscientemente no reducir a 4 días semanales su jornada laboral. Estos últimos se encuentran estancados en la puesta en marcha de esta propuesta porque no han conseguido una solución para el gran problema de afrontar más costes para obtener más productividad (Miñarro, 2021).

La primera fuente de datos para el análisis es *Our World In Data* (Nuestro Mundo En Datos), una página web que analiza, trata y presenta de forma sencilla datos empíricos sobre las condiciones de la sociedad en la actualidad a nivel global.

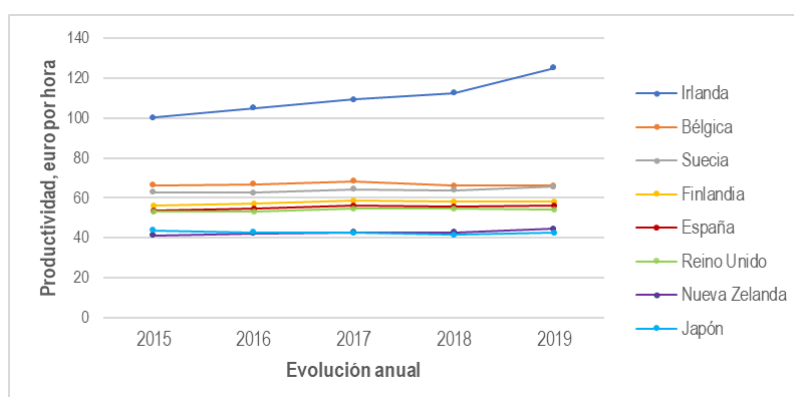
Los datos que se rescatan de la plataforma llevan por título *Productivity: output per hour worked* (Productividad: output por hora trabajada) y la variable que se mide es: el PIB anual¹ dividido entre las horas trabajadas anuales por trabajador y el número de personas empleadas. La unidad en la que la productividad viene representada es euro por hora trabajada (€/h) (Our World in Data, 2019).

De los años que están disponibles en la página web se utilizarán para el análisis los 5 años más próximos a la actualidad, siendo el más cercano el 2019.

De los datos (**gráfico 1**) el aspecto más relevante es la gran diferencia de productividad de Irlanda con respecto a los otros países, así como también su incremento constante a lo largo de los años. Se observa que los demás países se mantienen alrededor de los mismos valores en los 5 años (40€/h – 65 €/h). Sin embargo, este país aumenta más de 20€/h de productividad en el periodo, que ya demuestra desde 2015 obtener 40 €/h más que los demás.

¹ Corregido por las diferencias de precios y las diferencias en la inflación de las distintas naciones.

1. Gráfico de output generado por hora trabajada



Fuente: elaboración propia, datos extraídos de *Our world in data*

España, que curiosamente comparte por décimas los mismos niveles que Reino Unido, tienen la mitad de la productividad por hora trabajada que Irlanda en los últimos 5 años. Se podría pensar que por similitudes culturales en las naciones de Irlanda y Reino Unido tendrían un desempeño parecido, pero nada más lejos de la realidad.

Esto puede llegar a ser preocupante en la reducción de jornada. Irlanda, al ser un país con tanta productividad por hora ¿es más propicio para reducir el tiempo de trabajo? Pues, se sabe que Irlanda posee dicha productividad por beneficios fiscales que otorga a multinacionales y la presencia de éstas en el país. Patrick Honohan, exgobernador del banco central de Irlanda, asegura que el producto interior bruto per cápita es un espejismo en comparación con la economía local real (Olmo, 2021).

Honohan propone que si se mide la productividad del país en función del consumo individual real², Irlanda no se encuentra entre los líderes mundiales. Esto explicaría que el contexto real del trabajo en Irlanda no está alejado de los demás países del **gráfico 1**.

Poniendo el enfoque en España, que se encuentra entre la mitad menos productiva de los países analizados, una reducción de jornada podría representar un descenso de la productividad total. O, por el contrario, los datos podrían significar que se están invirtiendo horas no productivas en la jornada, tal como demostró el estudio de *VoucherCloud*.

También destaca Nueva Zelanda, la cuna de la jornada de cuatro días, que es el país menos productivo por hora, solo encontrándose por encima de Japón. Para ellos, puede ser también que la baja productividad por hora implique pérdida de tiempo.

La segunda fuente que se utiliza para el análisis es *Eurostat, la Oficina Estadística de la Unión Europea*, que busca mantener actualizados estadísticas e indicadores de todos los países de la Unión Europea. En este caso se utilizará el indicador que mide la Productividad Laboral Por

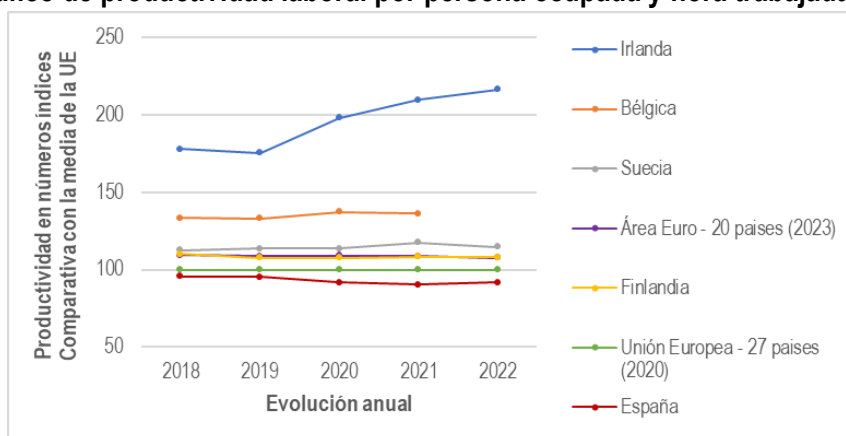
² "Consumo individual real consiste en los bienes y servicios consumidos efectivamente por individuos, independientemente de si han sido adquiridos y pagados por los hogares, por el Gobierno o por instituciones sin ánimo de lucro" (Debusmc, 2012).

Persona Ocupada y Hora Trabajada. Dicho indicador es medido en base al PIB por persona empleada. Además, se utiliza una moneda estandarizada de forma que se eliminan las diferencias en los niveles de precios entre países.

La productividad de las naciones es expresada en números índices en función de la media de la Unión europea (EU27_2020=100). Cuando el índice de un país es mayor que 100, el nivel de PIB por persona empleada de dicho país es superior a la media de la UE y viceversa.

La medición de la productividad por hora trabajada es más precisa, ya que elimina las diferencias en la composición de la fuerza laboral y permite comparaciones más exactas entre países y años. Con este indicador se busca reforzar los datos de *Our World in Data* (**gráfico 1**), utilizando la misma muestra de países (exceptuando los no comunitarios) y con la posibilidad de acceder a datos más recientes, ya que éstos llegan en su mayoría al año 2022.

2. Gráfico de productividad laboral por persona ocupada y hora trabajada.



Fuente: Elaboración propia, datos extraído del Eurostat

Los datos (**gráfico 2**) evidencian la misma tendencia de Irlanda de estar muy por encima de la media de la Unión Europea, llegando a duplicar la media de productividad laboral de los países europeos, pero ya se explicó la razón de dicho fenómeno.

España es el único país de la Unión Europea que ha implementado la reducción de jornada teniendo una productividad laboral por debajo de la media europea. En contraste, Bélgica muestra una productividad laboral que supera en casi 50 puntos la media de la Unión Europea, aunque solo se disponga de datos hasta 2021.

Esto provoca interrogantes del tipo: ¿el español está preparado para ser más productivo por hora a cambio de tener un día más de descanso? ¿Cómo se verán afectadas las empresas españolas que decidan implementar un proyecto piloto?

3.2. RESULTADOS DE REINO UNIDO: EXTRAPOLACIÓN A ESPAÑA

España se sitúa a la misma altura en términos de productividad laboral que países como Reino Unido y Finlandia, pero se encuentra rezagada en comparación con Irlanda. Aunque algunos de estos países han obtenido resultados de ensayos sobre la jornada laboral de 4 días, en este

trabajo se ha decidido presentar, analizar y extrapolar, en la medida de lo posible, únicamente los resultados del proyecto implementado en Reino Unido a la situación en España.

La justificación de esta decisión se fundamenta en la similitud de los niveles de productividad entre ambos países, así como que el estudio inglés es el más actual y completo.

Como se mencionó en la revisión de la literatura, Reino Unido ha llevado a cabo dos ensayos hasta la fecha, siendo el más reciente el realizado entre junio y diciembre de 2022. En este apartado se abordarán los resultados obtenidos en dicho estudio, que lleva por título *The results are in: the UK's four-day week pilot* (Ya están los resultados: la semana laboral de cuatro días en el Reino Unido), cuya fecha de publicación corresponde a febrero de 2023 (*4 Day Week Global*, 2023).

En la reducción de jornada inglesa, cada compañía diseña y ejecuta su propio plan individual de acuerdo con su sector, metas a alcanzar, estructuras departamentales y cultura empresarial, tal y como plantea la Orden ICT 1238.

Indistintamente del modelo de reducción de jornada que la empresa decida implementar, para poder participar en el proyecto es requisito que se mantenga el 100% del salario de los trabajadores, y la reducción de horas de trabajo debe ser "significativa", es decir, de una semana laboral de un contrato a tiempo completo (40 horas) deberá reducirse a 32 horas.

Además, solicitaron a las organizaciones participantes realizar una pequeña donación para cubrir los costes del estudio (*4 Day Week Global*, 2023). Una característica distintiva del proyecto piloto en España es la disponibilidad de subvenciones para las empresas, las cuales cubren ciertos costes sin requerir ningún desembolso por parte de ellas.

A continuación, se analizarán los datos recopilados de la muestra así como también los resultados obtenidos del rendimiento de las empresas y trabajadores participantes. Para la recolección de datos se utiliza un método de pre-proyecto y post-proyecto para percibir la evolución de éstos.

3.2.1. La muestra

La muestra del estudio incluyó la participación de 61 compañías, con aproximadamente 2.900 trabajadores en total. Como la recolección de información constó de varias fases, hay lagunas en la presentación de la muestra, debido a que fueron solo entre 44-51 las empresas que proporcionaron alguna información de sus organizaciones durante el proyecto. Sin embargo, sí se obtuvo información de la continuidad de la reducción de jornada de las 61 empresas iniciales.

A continuación, se presenta de forma visual las características más relevantes de la muestra, y su posterior análisis con respecto al proyecto planteado en España.

3. Gráfico de empresas participantes por sector de actividad

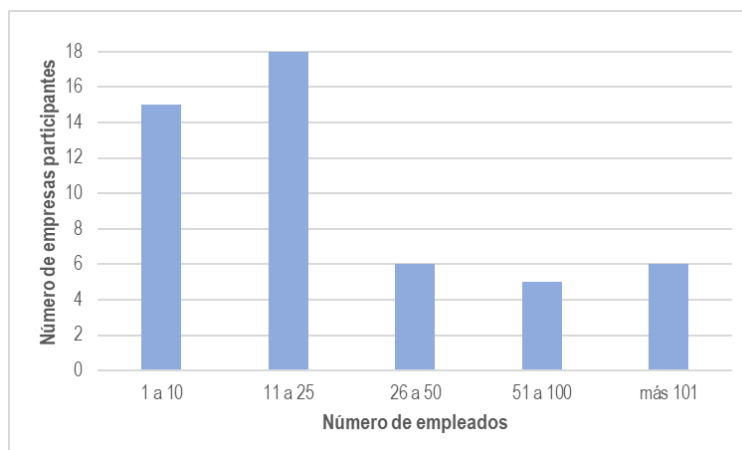


Fuente: elaboración propia, datos recopilados de 4 days week global

En primer lugar, se presenta la información de la distribución de empresas participantes por sectores de actividad (**gráfico 3**).

La clasificación se ha realizado utilizando datos de 45 empresas de las 61 que participaron en el proyecto. De los datos, destaca el gran peso del sector de: marketing y publicidad, con 8 empresas participantes (18%) y la poca representación del sector manufacturero, con solo 3 empresas del total (6%). Es relevante porque este sector es al que se limita la ley que regula el proyecto piloto de reducción de jornada en España, evitando todos los demás sectores, que en el caso inglés si participan.

4. Gráfico de empresas participantes por número de empleados



Fuente: elaboración propia, datos recopilados de 4 days week global

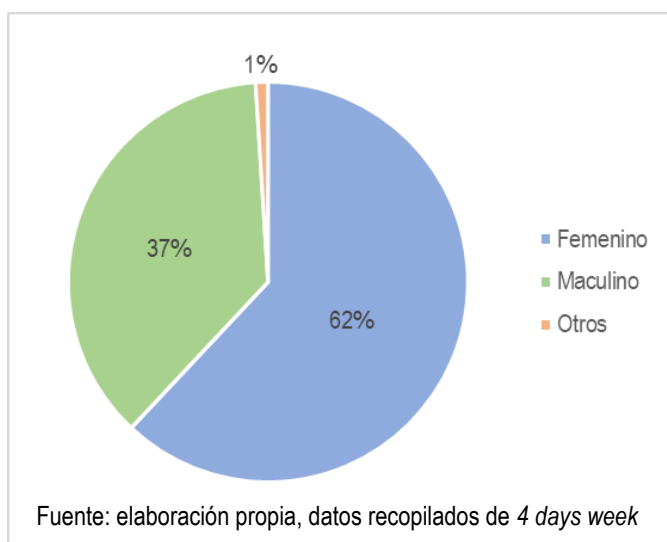
En segundo lugar, se muestra en el **gráfico 4** la distribución del número de empleados de las empresas participantes. En este caso, se obtuvieron datos de 50 empresas, de las cuales se concluye que la mayoría son pequeñas y medianas (de ahora en adelante, pymes) en términos de cantidad de trabajadores.

En este caso son semejantes el proyecto inglés y el español, ya que las pymes, es el único tamaño de empresa contemplado por la Orden ICT 1238 de 2022.

En cuanto a la recopilación de información de los empleados consta de tres fases: inmediatamente antes del inicio del proyecto, a lo largo de los 6 meses de la investigación y al terminar esta.

Con respecto a los trabajadores la muestra inicial del proyecto consistió en aproximadamente 2.900 empleados. De los 2.548 empleados que recibieron la encuesta inicial (debido a la reducción de empresas participantes de 70 a 61), se obtuvo una tasa de respuesta del 77%. Del grupo de empleados que participaron en la recopilación de información previa al proyecto, el 70% continuó participando hasta la tercera fase. Esta muestra de 1.376 empleados es sobre la cual se presentan los datos a continuación y sobre la que se pudo observar su evolución real a lo largo del proyecto.

5. Gráfico de división por genero de los empleados participantes



La muestra de personas puede dividirse por distintas características, la única que resulto relevante para esta investigación fue la distinción por genero (**gráfico 5**) y no se tiene en cuenta la distinción por raza que realiza el informe.

La mayoría de los empleados participantes son del género femenino (62%). Sin embargo, es importante considerar que Reino Unido, al igual que España, tiene una tasa de ocupación menor para las

mujeres en comparación con los hombres (**anexo 1**). Además, en contraste con el sector de marketing y publicidad, que fue el mayor participante en el proyecto del Reino Unido, el sector industrial tiene una mayor presencia masculina en España (**anexo 2**). Por lo tanto, es probable que en la muestra de empleados que participan en la reducción de jornada en España, el género masculino sea el predominante.

3.2.2. Rendimiento de las compañías participantes

El análisis del rendimiento de las empresas participantes se hizo sobre un conjunto reducido de métricas comunes, como ingresos, absentismo, renunciaciones y nuevas contrataciones. La razón por la cual no se incluyeron métricas de productividad y otros indicadores de rendimiento, fue debido a que las organizaciones participantes en el ensayo difieren significativamente en los tipos de datos que recopilan en su funcionamiento habitual.

La mayoría de las empresas coinciden en afirmar que la experiencia ha sido muy positiva, de forma que, de una valoración del 0 a 10 –donde el 0 es muy negativa y 10 muy positiva– la puntuación media fue de 8,3. Además, la productividad y el rendimiento se mantuvieron en los mismos niveles.

Dado que no todas las empresas proporcionaron datos para todas las variables, hay discrepancias en el número de empresas incluidas en los cálculos según las métricas (**tabla 6**). También es relevante que, al igual que con otros resultados presentados en el informe, durante el período de prueba, las empresas estuvieron expuestas a factores externos, como los cambios en el entorno económico. Por lo tanto, es fundamental enfocarse en las tendencias generales como principal objetivo de análisis.

6. Tabla del rendimiento empresarial: Ingresos y número de trabajadores

Variable	Compañías	Cambio medio ponderado
Ingresos: % de cambio en el periodo del proyecto	23	1,4
Ingresos: % de cambio en comparación con el periodo de referencia ³	24	34,5
Nro. Empleados: % de cambio en el periodo del proyecto	34	-1,3

Fuente: elaboración propia, datos recopilados de *4 days week global*

La primera variable que se analiza en la **tabla 6** es la de los ingresos, la cual se considera una medida amplia del rendimiento empresarial. Se realiza una comparación entre los ingresos al final del ensayo y los ingresos al comienzo de éste para las 23 empresas que proporcionaron datos suficientes durante los seis meses. Para las otras 24 organizaciones, se realiza una comparación entre los ingresos medios del período de referencia y los del período del proyecto.

En ambos casos se ponderan los datos según el tamaño de la empresa para que no se vea reflejado el peso de las grandes, o viceversa. En las dos mediciones, se observaron aumentos en los ingresos, del 1,4% y del 34,5% respectivamente, siendo especialmente notable el cambio registrado en el segundo caso.

En la **tabla 6**, también se observa que el número de empleados disminuyó un 1,3% durante el período de prueba. Esto está relacionado con otras mediciones que realizó el equipo de investigación, como el absentismo y las renunciaciones de los empleados, pero que carecen de importancia significativa debido al reducido tamaño de la muestra en comparación con el mercado.

Dado que las empresas españolas experimentan una inyección de liquidez por las subvenciones otorgadas al ser partícipes del proyecto, la información recopilada del rendimiento de las empresas al finalizar el mismo, no se acercará a la realidad representada en el proyecto inglés, siendo este más realista en sus resultados.

³ El periodo de referencia hace alusión al mismo periodo de 6 meses del año anterior, que, en su mayoría, comprende los meses de junio a diciembre de 2021

Por lo tanto, viendo que el rendimiento de las empresas participantes en Reino Unido fue positivo en cuanto a sus ingresos, es de esperar que las empresas españolas lo superen con creces al tener el respaldo económico de la Orden.

3.2.3. Rendimiento de los trabajadores participantes

La información recopilada con respecto a los trabajadores fue suministrada por encuestas periódicas (pre, durante y post ensayo), de forma anónima y oculta a sus empleadores, para conseguir la mayor sinceridad y muestra posible.

7. Tabla del rendimiento de los trabajadores

Variables con respecto a los empleados participantes en función del tiempo de duración del proyecto.	Informan aumento	Informan disminución	Sin cambios
Tiempo de trabajo	15%	72%	13%
Cambios ⁴ en los niveles de agotamiento	22%	71%	7%
Desbalance vida privada y profesional	10%	54%	36%
Satisfacción con respecto al tiempo libre disponible	73%	12%	15%
Cambios en la carga de trabajo	1%	21%	78%

Fuente: elaboración propia, datos recopilados de *4 days week global*

En primer lugar, se evalúan los datos recopilados referentes a la reducción real de horas de trabajo durante el experimento. La gran mayoría (72%) informa que el tiempo de trabajo ha disminuido. En el informe aparece que la reducción media de horas ha sido de 4 horas a la semana, no alcanzando las 8 horas prometidas.

Aunque en la media no se ha conseguido aumentar un día de descanso a la semana, ya que algunos empleados continuaban haciendo algo de trabajo el día extra, lograron mejoras significativas en las condiciones de trabajo (ver **tabla 7**). Los niveles de agotamiento han disminuido en su mayoría, existiendo también un menor desbalance con la vida privada (54%). Todo ello se ha conseguido sin tener que aumentar las cargas de trabajo en los días aún laborales. Solo el 1% argumenta haber tenido más trabajo y el 21% celebra una disminución.

Finalmente, y puede que más importante, se puede concluir que los empleados participantes están más satisfechos con su vida, pasando de un promedio de satisfacción de 6,69/10 a un aumento significativo de 7,56 al final del proyecto. Los empleados también informaron estar más satisfechos en otros aspectos de su vida, como las finanzas del hogar (44% reportó un aumento) y las relaciones personales (45% reportó un aumento).

Es particularmente notable que la satisfacción con respecto al tiempo experimentó un aumento de más de dos puntos, pasando de 5,28 antes del proyecto a 7,51 después. El 73% de los empleados afirmó tener una mayor satisfacción en este aspecto (**tabla 2**).

⁴ Cuando se hace referencia a un "cambio" es porque hubo diferencias estadísticamente significativas entre los valores iniciales y finales

España y Reino Unido ya demostraron tener la misma productividad por hora trabajada, siendo ambas poblaciones similares en múltiples aspectos demográficos y laborales, no hay motivo para no pronosticar que los españoles se sientan beneficiados de la misma manera que los ingleses.

3.2.4. Aportaciones finales y conclusión

El informe destaca los resultados abrumadoramente positivos de los ensayos realizados. Tanto las empresas como los empleados expresaron una gran satisfacción con el rendimiento, la productividad y la experiencia general. Eso explica que 56 de las 61 empresas participantes aseguren continuar con la reducción de jornada.

En general, los resultados del ensayo en el Reino Unido respaldan la implementación de la semana de cuatro días. Por lo tanto, basándonos en las similitudes ya mencionadas, no hay razón para creer que la experiencia en España no sea igualmente fructífera. Aunque es cierto que los resultados de los proyectos piloto regulados por la Orden pueden no ser tan tangibles en cuanto a la relación coste-beneficio, no hay motivos para pensar que la implementación de la jornada laboral en España no arroje resultados igualmente positivos.

3.3. ESTUDIO MICROECONÓMICO: ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES DE EMPRESAS PIONERAS ESPAÑOLAS

Con el propósito de cerrar el ciclo de estudio tanto a nivel macro como microeconómico sobre de la viabilidad de la implantación de la reducción de la jornada laboral en España, se requiere prestar una última atención a casos concretos de las empresas españolas que fueron pioneras.

Con antelación a la regulación mediante la Orden ICT 1238 (MICT, 2022), existieron empresas que quisieron adelantarse e implantaron una reducción de jornada para probar que tan viable era trabajar menos horas a la semana y cobrar lo mismo a final de mes. No obstante, de cara a realizar un análisis de sus datos contables, ha sido necesario tener en cuenta cuestiones como la fecha de inicio de la reducción de la jornada, los años disponibles de las cuentas anuales en la base de datos Sabi o el sector de actividad.

De esta forma, se ha determinado que para el análisis se debe cumplir que la fecha de inicio del proyecto debe ser durante el primer semestre del año 2020, a fin de que el efecto de la reducción se vea reflejado en la Cuentas Anuales.

Se hicieron análisis individuales de las organizaciones teniendo en cuenta el contexto del sector al que pertenecen y el tamaño. Las empresas escogidas para el análisis son: *Software Delsol S.A.*, *Zataca Systems S.L.*, *La Francachela catering y restauración S.L.* y *Ediciones Grupo Deluxe 2013 S.L.*

Para el análisis se ha determinado que las partidas más importantes de las Cuentas Anuales que se deben estudiar son: Importe Neto de la Cifra de Negocio, Gastos de Personal,

Resultado de Explotación y Beneficio antes de Intereses e Impuestos (a partir de ahora BAI). Esta última –dado que no está presente en ningún Estado Contable– se debe obtener a partir de la siguiente forma:

$$\text{BAI} = \text{Resultado antes de intereses e impuestos} + \text{gastos financieros}$$

Posteriormente, se realiza el cálculo de los pesos relativos de las partidas descritas, para cada una de las cuatro empresas seleccionadas, a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Estructura vertical} = \frac{\text{Partida a calcular}}{\text{Importe neto de la cifra de negocio}} \cdot 100$$

Finalmente, para observar la evolución durante los años de análisis elegidos, se ha realizado una tasa de variación, de tal manera que:

$$\text{Tasa de variación} = \frac{\text{Año}_t - \text{Año}_{t-1}}{\text{Año}_{t-1}} \cdot 100$$

Se hace distinción entre la evolución del periodo completo y la variación de los periodos con y sin reducción de jornada. Como complemento a la investigación de la reducción de la jornada, se han seleccionado determinados ratios y relaciones que se ven afectados por las horas de trabajo. Estos son:

- Productividad parcial del trabajo
- BAI por hora trabajada
- Resultado de explotación por hora trabajada
- Rentabilidad económica (que también se analizó con una posible variación del numerador teniendo en cuenta el resultado de explotación)

Previamente, para todo el análisis de la reducción de jornada, ha sido necesario estimar el número de horas trabajadas anuales para cada plantilla. Para el cálculo, se ha tenido en cuenta las cuestiones que en el Estatuto de los Trabajadores (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015) (en adelante MESS) se determina que se deben conceder anualmente: 12 festivos nacionales; 2 festivos locales; 22 días laborales de vacaciones (sin tener en cuenta sábados y domingos); sábados y domingos; viernes (u otro día de la semana). Esto último en el caso del cálculo de horas para la reducción de la jornada laboral.

Se ha asumido como condicionante que ninguna empresa realiza horas extras, dada la complejidad de estimación de dicho valor. Además, se ha generalizado para el cálculo que la totalidad de la plantilla de trabajadores de cada empresa están contratados a jornada completa; siendo esta de 40 horas semanales, previo a la reducción, o de 32 horas semanales en el caso posterior.

De ello se obtiene un total de 1.384 horas de trabajo al año por trabajador con reducción de jornada, frente a las 1.800 horas que realiza una persona sin reducción. Una vez estimado el número de horas totales realizadas durante el año, se ha calculado la productividad parcial del trabajo a partir de la relación:

$$\text{Productividad parcial del trabajo} = \frac{\text{Importe neto de la cifra de negocio}}{\text{Total anual de horas trabajadas}}$$

El importe del BAII por hora trabajada durante el año, se obtiene del cociente de dichos valores. Así como el resultado de explotación por horas totales trabajadas durante el año, que se obtiene de la misma forma que en el caso anterior, pero cambiando el numerador por el importe del resultado de explotación de cada año.

La rentabilidad económica (RE) es una ratio que indica la capacidad de la empresa para generar beneficios o ganancias en relación con la inversión realizada, que se expresa:

$$\text{RE} = \frac{\text{BAII}}{\text{Total Activo}^5}$$

A pesar de la utilidad de la ratio anterior, se ha considerado que, para el análisis de la viabilidad de reducir la jornada, se debe tener en cuenta como numerador otra partida que sea más sensible al número total de horas trabajadas. Por ello, se ha calculado una variación de la rentabilidad económica con el importe de cada año del resultado de explotación (RE'), es decir:

$$\text{RE}' = \frac{\text{Resultado de explotación}}{\text{Total Activo}}$$

3.3.1. Software Delsol, S.A.

La empresa *Software Delsol, S.A.* tiene como actividad empresarial el servicio de aplicaciones y programas informáticos. Comenzó a reducir la jornada a sus trabajadores en enero del año 2020, tal y como indican ellos mismos en la página web corporativa (Software Delsol, 2020). Se ha decidido analizar los datos de los últimos ejercicios contables disponibles, de 2017 a 2021.

8. Tabla de la empresa Software Delsol, S.A.: estructuras relativas y variaciones⁶

	E.R. 2017	E.R. 2018	E.R. 2019	E.R. 2020	E.R. ⁷ 2021	T.V. ⁸ 2021-2017	T.V. 2017-2019	T.V. 2020-2021
Cifra negocio	100	100	100	100	100	94,94	48,98	9,06
Gastos personal ⁹	79,63	74,37	63,34	60,19	55,79	36,58	18,50	1,08
R. explotación ¹⁰	5,40	8,00	18,22	14,29	26,56	858,46	402,43	102,73
BAII	5,55	6,61	18,23	14,32	26,56	833,04	389,30	102,27

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del SABI.

⁵ Debe calcularse los valores medios del total del activo, con respecto al año anterior, al tratarse de una partida procedente del balance.

⁶ Todos los valores de la tabla están en porcentajes (%)

⁷ En adelante, E.R.: Estructura relativa

⁸ En adelante, T.V.: Tasa de variación

⁹ En el caso de los cálculos anteriores para la partida de gastos de personal, ha sido necesario utilizar los importes de las Cuentas Anuales en valor absoluto, para que el signo de gasto de la partida no interfiera en la interpretación.

¹⁰ Resultado de explotación

En la **tabla 8**, se muestra que el importe neto de la cifra de negocio presenta una variación de prácticamente el 95% (94,94%) durante el periodo total analizado. Del crecimiento total, se refleja como durante el periodo de no-reducción hubo un crecimiento de las ventas, principalmente; y con la reducción de la jornada, ese crecimiento se volvió más lento, de un 9% aproximadamente.

Por su parte, los gastos de personal tenían un mayor peso sobre la cifra de negocio entre 2017 y 2018, siendo en 2019 cuando comienza a descender hasta alcanzar el menor peso en 2021, siendo del 55,79% sobre los ingresos de la empresa. Ello se debe a que, a pesar de que hubo un incremento de los gastos de personal, la cifra de negocio aumentó en una mayor proporción, supliendo así el incremento y compensándose los pesos relativos (que disminuyen durante el periodo analizado).

El resultado de explotación ha ido adquiriendo peso durante la evolución de los años. Se refleja también en la excesiva tasa de evolución de la partida, alcanzando un 858% de cambio entre 2017-2021. Es destacable la desaceleración del crecimiento de la partida durante el periodo de reducción de jornada. El beneficio antes de intereses e impuestos presenta unos importes similares, indicando que el principal sustento de la organización es su actividad empresarial.

9. Tabla de la empresa Software Delsol, S.A.: ratios y relaciones

	2017	2018	2019	2020	2021
Número de trabajadores	156	155	153	180	182
Horas anuales trabajadas	280.800	279.000	275.400	249.120	251.888
Productividad parcial del trabajo	22,26	27,81	33,81	44,85	48,37
Productividad parcia trabajo sin reducción de horas				34,48	
Beneficio (BAII)/hora trabajada	1,235	1,838	6,163	6,423	12,849
Resultado de explotación/hora trabajada	1,203	2,225	6,161	6,408	12,849
Rentabilidad económica	0,052	0,077	0,271	0,301	0,534
Rentabilidad económica resultado explotación (RE')	0,051	0,093	0,271	0,301	0,534

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del SABI.

En la **tabla 9**, se muestra un aumento de casi 30 personas, que no ha evitado una disminución del total de horas de trabajo anuales, produciéndose un descenso de 26.280 horas entre los años del cambio (2019-2020), pero que va en ligero aumento al año siguiente.

La productividad parcial del trabajo muestra cómo, a pesar de una disminución de las horas de trabajo, se ha conseguido aumentar el importe neto de la cifra de negocio, es decir, se trabaja menos, pero la empresa aumenta sus ingresos, pasando de una productividad de 33,81€/hora trabajada en 2019 frente a los 44,85€/hora trabajada de 2020, que continúa creciendo 4 puntos en 2021.

Se puede pensar que el aumento de la productividad se debe a un menor denominador (menos horas) de la relación que se aplica. Sin embargo, si suponemos las horas anuales sin-reducción de jornada para 2020, para la cifra de negocio de dicho ejercicio, le corresponde una

productividad del 34,48€/hora trabajada. Es decir, que manteniendo constante el numerador (cifra de negocio), la productividad continúa siendo mayor. Eso explicaría, que los trabajadores fueron, en efecto, más productivos por hora con la reducción.

Con respecto al BAII por hora trabajada presenta valores similares al resultado de explotación por hora trabajada, los cuales realmente alcanzaron un crecimiento significativo en 2021 con una jornada reducida a 4 días totalmente implantada. Lograron tener una productividad de 12,84€/h que se debe exclusivamente al gran incremento de la cifra de negocio (que pasa de 1,6 a 3,2 millones de €) y no a la disminución de las horas trabajadas.

Finalmente, realizando un análisis de la rentabilidad económica, se muestra la gran evolución de la capacidad de la empresa para generar beneficio sobre la inversión realizada alcanzando un valor de 53% en 2021 frente al insignificante 5% de 2017, lo cual es una evolución más que favorable. Valores prácticamente iguales presenta la RE´.

3.3.2. Zataca Systems, S.L.

La empresa *Zataca Systems, S.L.*, que tiene como actividad el comercio de informática, telecomunicaciones y ofimática; también comenzó su reducción de jornada en enero de 2020 (Alicante Plaza, 2020) tal y como *Software Delsol S.L.* por lo que se ha escogido el mismo periodo de análisis, 2017 a 2021.

10. Tabla de la empresa Zataca Systems, S.L.: estructuras relativas y variaciones¹¹

	E.R. 2017	E.R. 2018	E.R. 2019	E.R. 2020	E.R. 2021	T.V. 2021-2017	T.V. 2017-2019	T.V. 2020-2021
Cifra negocio ¹²	100	100	100	100	100	346,20	187,97	6,59
Gastos personal	35,32	42,14	37,59	43,77	51,33	548,38	206,49	24,99
R. explotación ¹³	13,37	11,85	13,12	7,60	9,87	229,38	182,60	38,47
BAII	13,44	11,89	16,97	23,66	17,43	478,63	263,69	-21,48

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del SABI.

Los pesos relativos y las variaciones de las partidas de la organización se reflejan en la **tabla 10**. La cifra de negocio presentó un crecimiento muy significativo entre los años totales de estudio (346,20%) que se explica con unos ingresos muy bajos en 2017 que se duplicaron en 2018 y 2019, pero que a partir de la reducción de jornada comenzaron a crecer a un menor ritmo, de tan solo un 6,59% de cambio.

Los gastos de personal, a lo largo de los ejercicios contables presentan un mayor peso sobre la cifra de negocio, acaparando la mitad de los ingresos en el año 2021 (51,33%). En la reducción de la jornada disminuye el crecimiento de gastos de personal, pero representan un

¹¹ Todos los valores de la tabla están en porcentajes (%).

¹² Importe neto de la Cifra de Negocio

¹³ Resultado de explotación.

mayor peso sobre los ingresos, que a su vez han incrementado. Ello se debe al lento crecimiento de estos últimos en proporción al gasto de los empleados.

En este caso, el resultado de explotación si presenta diferencias con respecto al BAI. La principal causa de ello es que esta empresa dispone un resultado financiero con mayores importes que la anterior analizada (*Software Delsol, S.A.*).

No es destacable el decrecimiento, en el periodo de reducción, del BAI, pues dicha disminución se debe a la reducción del resultado financiero de 242.100€ a 111.800€, pues por su parte, el resultado de explotación presentó un crecimiento de 5.300€ en 2021. Por lo tanto, en este caso, es más concluyente analizar el resultado de explotación, pues es el realmente afecto a las variaciones en la jornada laboral.

El resultado de explotación presentaba en los primeros años del análisis un peso alrededor del 12-13%, que en el año de implantación de la reducción de jornada se redujo a la mitad (7,60%). Esto debido al fenómeno de los ingresos y gastos explicado anteriormente.

11. Tabla de la empresa Zataca Systems, S.L.: ratios y relaciones

	2017	2018	2019	2020	2021
Número de trabajadores	3	10	18	20	30
Horas anuales trabajadas	5.400	18.000	32.400	27.680	41.520
Productividad parcial del trabajo	68,66	37,58	32,95	56,07	39,84
Productividad parcial del trabajo sin reducción horas				43,11	
Beneficio (BAI)/hora trabajada	9,226	4,468	5,593	13,264	6,943
Resultado de explotación/hora trabajada	9,178	4,455	4,323	4,259	3,932
Rentabilidad económica	0,447	0,600	0,632	0,818	0,472
Rentabilidad económica con resultado de explotación (RE)	0,445	0,377	0,333	0,160	0,154

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del SABI.

En cuanto al total de horas trabajadas durante el año, reflejadas en la **tabla 11**, se observa como la empresa optó por no aumentar su plantilla durante el año de reducir jornada (2020), siendo en 2021 cuando contrato a 10 trabajadores más. Las horas anuales trabajadas pasaron de reducirse a 27.680 en el año de la reducción a 41.520 horas el año siguiente, aumento significativo.

Las horas, influyen directamente sobre los valores de la productividad parcial del trabajo que evoluciona de un valor altísimo en 2017 (68,66€/hora trabajada, por la buena proporción mantenida de nivel de ingresos-trabajadores), que va disminuyendo con el paso de los años, donde las horas trabajadas crecen en una mayor proporción que los ingresos.

Durante 2020, año de implantación, se produce nuevamente un incremento hasta los 56,07€/hora trabajada. Si no tenemos en cuenta la reducción de jornada, para el mismo importe de cifra de negocio corresponde también un crecimiento de la productividad, aunque menor, de

43,11€/hora trabajada, que no logra mantenerse en 2021, cuando aumentan las horas anuales trabajadas, pero en mayor proporción que el aumento de los ingresos.

Nuevamente, dada la circunstancia particular del resultado financiero de la empresa, es más interesante el Resultado de explotación por hora trabajada que en 2017 era de 9,18€/hora trabajada a disminuir y mantenerse en los años posteriores sobre 4€/hora trabajada. La disminución del resultado de explotación influyó en que en el año de implantación no fuese posible para la empresa incrementar la plantilla. Eventualmente la inversión en la plantilla en 2021 se entiende que es para forzar un aumento del resultado de explotación.

Finalmente, la rentabilidad económica, presenta un cambio muy brusco (frente a la relativa tranquilidad entre 2017-2020), debido a que el BAII sufre una disminución (ya comentada anteriormente) arrastrado por la disminución del resultado financiero. En este caso, se hace más fiable el análisis de la RE', donde se refleja una merma significativa en los años de reducción de jornada que se debe a una disminución del resultado de explotación entre 2019-2020 y un mayor aumento de la inversión que en el resultado de explotación entre los ejercicios 2020-2021.

3.3.3. La Francachela catering y restauración S.L.

Haciendo un cambio de sector de actividad, se analizará La Francachela catering y restauración, S.L., que pertenece al sector servicios. Dado que la organización comenzó su actividad a mediados de 2019, las Cuentas Anuales de dicho ejercicio contable son a 6 meses. Se ha decidido no tenerlas en consideración en el estudio, a fin de evitar desviaciones por la proporción de los datos. Por ello, se analiza una empresa que sólo ha funcionado con una jornada de 32 horas semanales.

12. Tabla de la empresa La Francachela catering y restauración S.L.: estructuras relativas y variaciones¹⁴

	E.R. 2020	E.R. 2021	E.R. 2022	T.V. 2020-2022
Importe Neto de la Cifra de Negocio	100	100	100	99,995
Gastos de Personal	55,90	47,99	47,81	71,03
Resultado de Explotación	4,09	8,79	6,23	204,16
Resultado antes de Intereses e Impuestos	4,09	8,79	6,16	201,06

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del SABI.

Durante el año 2019, al ser el primero en el sector de hostelería, la empresa tuvo pérdidas, que supo recuperar entre 2020-2022 (como se observa en la **tabla 12**), duplicando sus ingresos en dicho periodo. La empresa redujo la jornada laboral tras la reapertura después del confinamiento, en mayo de 2020 (tal y como reflejan ellos mismos en su página web) (La Francachela, 2020).

¹⁴ Todos los valores de la tabla están en porcentajes (%).

Los gastos de personal sufren un incremento de casi el 70%, que se justifica con el constante crecimiento del número de trabajadores (**tabla 12**) para tratar de cubrir todo el servicio. No obstante, los pesos relativos de los años 2021 y 2022 son similares y menores al de 2020, debido a que en los primeros años la cifra de negocio aumentó al igual que la plantilla, pero esta última en una menor proporción.

La evolución del resultado de explotación a pesar de ser ampliamente positiva en el periodo de análisis (204,16%), fluctúa en los años intermedios. Entre 2021-2022, los ingresos aumentaron y el peso del gasto de personal en este no sufrió variaciones significativas. Por lo que la disminución del resultado de explotación se debe a los mayores gastos asociados a la actividad, pero no directamente afectos a la reducción de jornada, como son las amortizaciones y otros gastos de explotación.

El BAII es similar porque la empresa no presenta casi resultado financiero, solo cuenta con las partidas de gasto financiero –que en este caso no se estaría teniendo en cuenta– y un deterioro de instrumentos financieros.

13. Tabla de la empresa La Francachela catering y restauración S.L. ratios y relaciones

	2020	2021	2022
Número de trabajadores	19	28	31
Horas anuales trabajadas	26.296	38.752	42.904
Productividad parcial del trabajo	26,34	33,50	32,28
BAII/hora trabajada	1,078	2,945	1,990
Resultado de explotación/hora trabajada	1,078	2,945	2,010
Rentabilidad económica	0,114	0,394	0,132
Rentabilidad económica con resultado de explotación (RE')	0,114	0,098	0,033

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del SABI.

En la **tabla 13** se puede observar como el mayor incremento de horas anuales trabajadas se produce en 2021, gracias al incremento de la plantilla que fue más brusco en dicho año pero que continuó en crecimiento en 2022.

En este caso, el análisis de la productividad es más certero pues todo el periodo de actividad analizado ha sido con reducción de jornada. Los valores reflejan un crecimiento lento pero continuado de los ingresos obtenidos por hora trabajada, alcanzando los 33,50€/h. Este valor se reduce alrededor de 1€/h, por el mayor crecimiento de los trabajadores que los ingresos.

Tanto el BAII como el resultado de explotación, presenta valores prácticamente idénticos, –salvo en 2022 por el aumento de los gastos financieros– que alcanza la cifra más baja con 2€ de resultado de explotación/horas trabajadas por el mayor crecimiento de las horas sobre los ingresos, junto con los mayores gastos asociados a la actividad.

Finalmente, la RE' del 2022, toma valor de 3,3%. En el caso de la RE, sus cifras son un poco más altas (13,2%). En ambos casos, el causante no es solo la disminución del BAII y del resultado de explotación, sino también el incremento del activo, tanto en ANC con el inmovilizado y las inversiones a largo plazo, como en el AC con el aumento de los deudores comerciales. Es posible que dichas inversiones sean por el pronto comienzo de la actividad y las inversiones iniciales para posicionarse en el mercado.

3.3.4. Ediciones Grupo Deluxe 2013 S.L.

La empresa Ediciones Grupo Deluxe 2013, S.L., tiene como actividad económica principal la comercialización de productos para el tratamiento del agua, tal y como indican en su página web. Comenzaron a reducir la jornada en febrero de 2020. (Palomo, 2020). Se ha realizado el análisis de los años 2018-2021, por la falta de disponibilidad en la base de datos del ejercicio 2017.

14. Tabla de la empresa Ediciones Grupo Deluxe 2013 S.L.: estructuras relativas y variaciones¹⁵

	E.R. 2018	E.R. 2019	E.R. 2020	E.R. 2021	T.V. 2021-2018	T.V. 2018-2019	T.V. 2020-2021
Cifra negocio ¹⁶	100	100	100	100	26,68	24,51	32,81
Gastos personal	55,57	65,76	70,15	64,01	45,93	47,33	21,20
R. explotación ¹⁷	13,75	6,42	5,78	6,66	-38,67	-41,89	52,91
BAII	14,732	8,387	6,482	7,046	-39,41	-29,11	44,382

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del SABI.

En la **tabla 14** se refleja como la cifra de negocio presenta un crecimiento alto durante el periodo en general, pero que es más abrupto si solo tenemos en cuenta los dos últimos años de implantación de la reducción de jornada (32,81%).

Los gastos de personal alcanzaron su punto máximo de peso sobre la cifra de negocio en el 2020, a pesar de que fueron menos gastos que en el 2019 y 2021. No obstante, se entiende que representa el 70% sobre los ingresos porque en 2020, éstos también disminuyeron, aunque en una menor proporción. Es destacable la disminución de la tasa de variación en el periodo de reducción, siendo de un 21,20%.

Las diferencias entre el resultado de explotación y el BAII se justifican porque la empresa presenta resultado financiero. Del resultado de explotación, se observa una disminución, sobre la cifra de negocio en 2020, que se vuelve a recuperar e incrementar en 2021 con respecto a 2019, alcanzando un 6,66% frente al 6,42%. Además, es destacable como se revierte la evolución negativa del periodo de no-reducción hacia un crecimiento del 52,91% entre los años de reducción de jornada.

¹⁵ Todos los valores de la tabla están en porcentajes (%).

¹⁶ Importe neto de la cifra de negocio

¹⁷ Resultado de explotación

15. Tabla de la empresa Ediciones Grupo Deluxe 2013 S.L.: ratios y relaciones

	2018	2019	2020	2021
Número de trabajadores	37	36	28	32
Horas anuales trabajadas	66.600	64.800	38.752	44.288
Productividad parcial del trabajo	25,57	32,73	41,93	48,72
Productividad parcial trabajo sin reducción de horas			32,24	
BAll/hora trabajada	3,768	2,745	2,718	3,433
Resultado de explotación/hora trabajada	3,516	2,100	2,424	3,243
Rentabilidad económica	0,632	0,326	0,102	0,111
Rentabilidad económica resultado explotación (RE')	0,590	0,249	0,091	0,105

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del SABI.

Finalmente, en la **tabla 15** destaca como en el año 2020 la empresa redujo su plantilla de trabajadores, viéndose reducidas las horas anuales trabajadas en casi un 40%. Ello puede deberse a la coincidencia de la pandemia con la reducción de la jornada. No obstante, el 2021 vuelve a aumentar la plantilla, incrementando con ello las horas anuales trabajadas a 4.288.

En lo referente a la productividad parcial del trabajo, presenta una evolución creciente en todos los años de estudio, pero que alcanza los 41,93€/hora trabajada en 2020. Si no se hubiera tenido en cuenta la reducción de horas, se obtendría una productividad de casi 10 puntos menos, causado también por la menor cuantía de ingresos de dicho año. Es decir, la empresa con la reducción de jornada presentó una productividad por hora igual a su periodo sin reducción, pero gracias a la disminución de horas totales, su resultado disminuyó también.

Tanto el resultado de explotación como el BAll presentan valores similares, porque, aunque *Grupo Deluxe, S.L.* obtiene ingresos financieros, los importes mayores vienen corresponden a gastos financieros, por tanto, en estos conceptos no se están teniendo en cuenta el último. En 2021 la empresa está recuperando los valores que obtenía en 2018, alcanzando los 3,243€ de resultado de explotación por hora trabajada. Por lo que la implantación de la reducción de jornada se está consolidando.

En cuanto a la RE, la empresa aumentó su activo total en 2020 debido a las existencias, a las inversiones financieras a corto plazo, y a las inversiones en inmovilizado; a la vez, pero en una menor proporción, tanto BAll como el resultado de explotación también lo hicieron. Ello explica la disminución drástica de la ratio de 32,6% en 2019 hasta el 10,2% en 2020. No obstante, ya en 2021 parece que vuelve sacar provecho de su inversión en un 11,1%.

Se concluye la evidencia que estimaba que una reducción en las horas de trabajo provocaría un aumento de los gastos de personal, más aún en aquellos casos empresariales que se necesitara aumentar la plantilla para lograr el mantenimiento de la productividad. Asimismo, es esencial prestar atención no solo a lograr un incremento de los ingresos (o del resultado de explotación), sino también que sea un aumento proporcional al que sufrirán dichos gastos.

Aun así, de manera generalizada en las empresas analizadas, se refleja en sus valores como tras un primer impacto en la situación económica se logra una estabilización de la reducción de jornada que conduce a empresas rentables. Es destacable la posibilidad de éxito no solo en sectores de actividades de oficina, sino también en otros de servicios.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Tras la finalización del estudio de viabilidad en España, podemos concluir que es posible reducir la jornada laboral a 4 días semanales con un correcto aprovechamiento de la productividad y los recursos. Tanto el estudio macroeconómico como el microeconómico, demuestran que España está igual de preparada que otros países que ya han implementado el cambio. No obstante, también dependerá del proyecto piloto que cada empresa decida implementar y de la situación económica en la que se encuentre el país.

Tanto la extrapolación de los datos de Reino Unido, como el análisis de las cuentas anuales de algunas empresas adelantadas a la Orden ICT 1238, nos ha facilitado visualizar la posible realidad futura de las empresas que se atrevan al cambio. La evidencia del incremento de los gastos (principalmente aquellos asociados al personal), requiere de la eficiencia empresarial.

Hemos podido confirmar que un aumento de la productividad junto con una buena rentabilidad económica son las herramientas más exitosas para que este estudio sea viable en la realidad. Sin embargo, a este concepto se asocian otras variables como son el número de trabajadores, los ingresos –y por tanto las ventas como elemento externo– o las inversiones, que requieren de una buena gestión empresarial para hacerlo posible.

Ello nos conduce a asumir que en España no será un proceso ni rápido ni sencillo, pues entran cuestiones de carácter social, empresarial y gubernamental.

A nivel social, la clave de la productividad no depende en exclusiva de las empresas y de ofrecer motivación y seguridad a sus trabajadores. Debe haber un cambio de mentalidad en toda la sociedad para mejorar la gestión del tiempo, y hacer un uso óptimo de este. Los empleados deben enfocarse en los beneficios que este cambio social trae consigo y en que mejorará la calidad de vida de todos.

A su vez, a nivel empresarial la importancia radica en que las empresas sean eficientes con carácter previo a la implantación. Se requiere ser una empresa firme y con una buena estructura financiera que le permita soportar un primer inicio de inestabilidad cuando se reduzca la jornada. Pero con una buena gestión para una toma de decisiones, rápida pero efectiva. Cuestión actual a considerar es el uso de la tecnología como facilitador de procesos que permitan optimizar el tiempo de trabajo.

Finalmente, a nivel gubernamental, hay dos cuestiones a destacar: la concesión de facilidades, –sobre todo en sectores más complejos dedicados a los servicios– y una regulación acorde a la realidad. Se debe redactar una legislación completa y concisa que acompañe tanto al trabajador como al empresario, sin abogar por los intereses de una sola parte y que facilite, pero

no engañe, el proceso de cambio. En el caso español consideramos que la subvención del estudio mediante proyectos piloto solo impulsa a las empresas a por la liquidez y no por el motivo real de lo que implica la reducción, una mejora en las condiciones laborales.

Asimismo, debemos tener en consideración las complicaciones añadidas que pueden tener algunos sectores como el de los servicios, que al reducir la jornada de sus trabajadores, debe ampliar la plantilla para poder continuar ofreciendo disponibilidad del servicio al mismo nivel. Ello supone incurrir en unos mayores gastos pues con tan solo el aumento de la productividad, no lograrán mantener de forma efectiva el cambio.

Por su parte, una limitación importante del presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) radica en la falta de acceso a las cuentas anuales de las empresas participantes en el proyecto español regulado por la Orden ITC 1238. Dado que la información financiera de 2022 aún no ha sido publicada, no se ha podido realizar un estudio exhaustivo sobre el verdadero impacto de la reducción de jornada en España. Por lo tanto, las conclusiones obtenidas se basan principalmente en estimaciones y las cuentas de empresas analizadas son de periodos de gran problemática económica donde no se ve reflejado el verdadero impacto del cambio de jornada.

Se recomienda realizar un análisis más detallado una vez que las primeras Cuentas Anuales de las empresas con la reducción de jornada estén disponibles. Este análisis deberá considerar el rendimiento de las empresas, teniendo en cuenta el efecto de la inyección de capital proporcionada por las subvenciones. Además, se sugiere buscar la combinación óptima de medidas para reducir la jornada laboral, teniendo en cuenta tanto la eficiencia como los costes asociados.

Por último, se plantea la necesidad de realizar estudios posteriores que analicen la eficiencia de las empresas después de la implementación de la reducción de jornada. Estos estudios permitirán obtener una visión más completa y precisa de los efectos de esta medida en la rentabilidad económica y productividad laboral.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABC, (2018). Los sorprendentes resultados de una empresa que ha aplicado la semana laboral de 4 días. ABC. https://www.abc.es/sociedad/abci-sorprendentes-resultados-empresa-aplicado-jornada-laboral-4-dias-201807191101_noticia.html. Consultado el 23 de marzo de 2023. Consultado el 10 de mayo de 2023.

Alicante Plaza, (2020). La consultora tecnológica alicantina Zataca Systems implanta la jornada semanal de 4 días. *Alicante Plaza*. <https://alicanteplaza.es/la-consultora-tecnologica-alicantina-zataca-systems-implanta-la-jornada-semanal-de-4-dias>. Consultado el 20 de mayo de 2023.

Bonilla, E. (2012). La importancia de la productividad como componente de la competitividad. *Revista de investigación*, 5 (2), 158-163 <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/732/1/41584611-2012-2-EF.pdf>. Consultado el 23 de febrero.

Clark, D. (2023, 22 mayo). *Employment rate in the UK 1971-2023, by gender*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/280120/employment-rate-in-the-uk-by-gender/>.

EFE, (2023). Valencia prueba desde este lunes la jornada laboral de 4 días. *EFE Noticias*. <https://efe.com/economia/2023-04-10/valencia-jornada-laboral-cuatro-dias-semana/>.

El correo, (2022). La jornada laboral de 4 días aprobada en Bélgica que no gusta en España. *EL CORREO*. <https://www.elcorreo.com/economia/tu-economia/jornada-laboral-4-dias-belgica-no-gusta-espana-20220217120817-nt.html>. Consultado el 15 de abril de 2023.

Eurostat (2022). PIB per cápita, consumo per cápita e índices de nivel de precios. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:GDP_per_capita,_consumption_per_capita_and_price_level_indices/es&oldid=113088. Consultado el 20 de abril de 2023.

Eurostat (2023). Labour productivity per person employed and hour worked (EU27_2020=100). <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem160/default/table?lang=en#:~:text=Labour%20productivity%20per%20hour%20worked,total%20number%20of%20hours%20worked>). Consultado el 14 de abril de 2023.

Industria, (2023). *Arranca el reparto de ayudas para la reducción de la jornada laboral sin recortar salarios*. Ministerio de Industria Comercio y Turismo. <https://www.mincotur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2023/Paginas/Arranca-el-reparto-de-ayudas-para-la-reduccion-de-la-jornada-laboral-sin-recortar-salarios.aspx>. Consultado el 30 de marzo.

Industria, comercio y turismo, (2022). *Industria publica la orden de bases del proyecto piloto de reducción de la jornada laboral*. La Moncloa. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Paginas/2022/161222-programa-piloto-reduccion-jornada-laboral.aspx>. Consultado el 15 de marzo de 2023.

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Distribución porcentual de los activos por sector económico y provincia (3994)*. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=3994>.

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma (4247)*. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4247>.

Jefatura del Estado (2003). Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones. Boletín Oficial de Estado (BOE) N° 276, de 18 de noviembre de 2003.

Jiménez Prager, J. y Paredes Mesa, C. (2010). *Factores que intervienen en el nivel de productividad de la empresa* [tesis, Universidad Icesi]. Repositorio Universidad Icesi. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/5365/1/factores_intervienen_productividad.pdf. Consultado el 18 de febrero de 2023.

Joly, J y Hurst, L. (2023). Four-day week: Which countries have embraced it and how's it going so far? *Euronews*. <https://www.euronews.com/next/2023/02/23/the-four-day-week-which-countries-have-embraced-it-and-how-s-it-going-so-far>. Consultado el 02 de abril de 2023.

La Francachela. (2020). La Francachela, pioneras en introducir la semana laboral de 4 días. *La Francachela*. <https://lafrancachela.com/2020/11/la-francachela-pioneras-en-introducir-la-semana-laboral-de-4->

[dias/#:~:text=%C2%A1Te%20lo%20contamos!.horas%2C%20con%20el%20mismo%20salario.](#)
Consultado el 17 de mayo.

Lefcovich, M. (2005). *Gestión de la productividad*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/gestion-productividad/>. Consultado el 14 de marzo.

Lockhart, C. (2022). *UK Companies in 4 Day week Pilot Reach Landmark Halfway Point*. 4 DAY WEEK GLOBAL. <https://www.4dayweek.com/news-posts/uk-four-day-week-pilot-mid-results>. Consultado el 16 de marzo de 2023.

Martín Rodríguez, O. (2017). Flexibilidad y distribución del tiempo de trabajo. Especial referencia al caso español. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (25), pp. 3-35.

Martínez, L. (2023). El experimento de la semana de cuatro días en València: "He notado desconexión y felicidad. *Eldiario.es*. https://www.eldiario.es/comunitat-valenciana/experimento-semana-cuatro-dias-valencia-he-notado-desconexion-felicidad_1_10159711.html. Consultado el 15 de mayo.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015): Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Boletín Oficial del Estado (BOE) N° 255, de 24 de octubre de 2015, pp 100224 - 100308.

Ministerio de Industria, comercio y turismo (2022): 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. Boletín Oficial del Estado (BOE) N° 301, de 16 de diciembre de 2022, pp. 174646-174678.

Miñarro Yanini, 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*, (456), 5-10.

Morales, C., & Masis, A. (2014). La Medición de la Productividad del Valor Agregado una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. *Tec Empresarial*, 8 (2), 41-49. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808514.pdf>.

Murcia, J. (2023). Las ventajas que ofrece la jornada laboral de 4 días. *EL CORREO* <https://www.elcorreo.com/economia/tu-economia/jornada-laboral-4-dias-ventajas-desventajas-20230117071624-nt.html>. Consultado el 03 de mayo de 2023.

Navarro, L. (2022). Aumenta la productividad en la jornada laboral de 4 días que 70 empresas están probando en Reino Unido. *Newtral Data*. <https://www.newtral.es/jornada-laboral-4-dias-reino-unido/20220930/>. Consultado el 03 de marzo de 2023.

Olmo, G. (2021). El espejismo económico de Irlanda, el país que aparece como uno de los más ricos de Europa (pero no lo es tanto). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-59511163>. Consultado el 12 de abril de 2023.

Our World in Data (2019): Productivity: output per hour worked. <https://ourworldindata.org/grapher/labor-productivity-per-hour-PennWorldTable>. Consultado el 02 de abril.

Palomo, D. (2020). La empresa granadina que prometió los viernes libres y cuyas ventas se han disparado un 22%. *El Español*. https://www.elespanol.com/reportajes/20200219/empresa-granadina-prometio-viernes-libres-ventas-disparado/468454101_0.html. Consultado el 10 de abril de 2023.

RTVE, (2020). El Gobierno "explora" la reducción de la jornada laboral a cuatro días. *RTVE*. <https://www.rtve.es/noticias/20201203/gobierno-explora-reduccion-jornada-laboral-cuatro-dias/2059160.shtml>. Consultado el 16 de marzo de 2023.

Software Delsol, (2020). *Somos la primera empresa en España en instaurar la jornada laboral de cuatro días*. Software DELSOL. <https://www.sdelsol.com/blog/tendencias/primer-empresa-jornada-laboral-cuatro-dias/>. Consultado el 18 de marzo de 2023.

Vouchercloud, (2016). *How Many Productive Hours in a Work Day? Just 2 Hours, 23 Minutes*. Vouchercloud. <https://www.vouchercloud.com/resources/office-worker-productivity>. Consultado el 16 de marzo de 2023.

4 Day week global, (2023) *The Results are in: the uk's four-day week pilot*. 4 DAY WEEK GLOBAL. <https://www.4dayweek.com/uk-pilot-report-form>.

6. ANEXOS

Anexo 1

En España, la tasa de ocupación por género muestra una brecha significativa, siendo ligeramente más baja para las mujeres en comparación con los hombres. Según datos del primer trimestre del 2023, la tasa de empleo para los hombres en España era del 55,87%, mientras que para las mujeres era del 45,99%. (Instituto Nacional de Estadística, 2023)

En el Reino Unido, también existe una diferencia en la tasa de ocupación entre hombres y mujeres, aunque la brecha es menor en comparación con España. Según datos del primer trimestre del 2023, la tasa de empleo para los hombres en el Reino Unido era del 79,5%, mientras que para las mujeres era del 72,3%. (Clark, 2023)

Anexo 2

Ocupados por sexo y sector económico (industria y servicios). Total nacional. 2023T1		
Unidades: miles de personas	Industria	Servicios
Hombres	2.032,5	7.140,1
Mujeres	758,1	8.475,7

Fuente: elaboración propia, datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, (2023).