

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FIN DE GRADO

“La semana laboral de cuatro días en España”

AUTORA: Valeria Di Giulio Rodríguez

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

PALENCIA, JUNIO DE 2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y
RECURSOS HUMANOS

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE GRADO

“La semana laboral de cuatro días en España”

Trabajo presentado por: Valeria Di Giulio Rodríguez

Tutora: Ana María Ortega Álvarez

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

Palencia, junio de 2025

RESUMEN.

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) analiza la semana laboral de cuatro días como una medida de flexibilidad laboral en la organización del tiempo de trabajo, un modelo que se ha ido popularizando en los últimos años debido a los cambios sociales, tecnológicos y organizativos. En el marco teórico se estudia la evolución histórica de la jornada laboral en España, su marco normativo y los principales factores que impulsan a las empresas a adoptar modelos empresariales más flexibles.

Se estudian las diferentes modalidades de aplicación de la semana laboral de cuatro días y se exponen distintas experiencias internacionales. Además, se analiza el programa piloto impulsado por el Ministerio de Industria y Turismo en empresas del sector industrial y los resultados del informe del proyecto desarrollado en la Comunidad Valenciana. Asimismo, se plantean los beneficios y posibles retos que pueden sufrir los trabajadores y las empresas tras la implantación de esta medida.

Se finaliza con el análisis de casos empresariales reales en España, como Software DELSOL y Desigual, que han implantado esta jornada, evaluando sus formas de organización y resultados obtenidos. A partir de esta investigación, se concluye que la jornada laboral de cuatro días puede beneficiar a los trabajadores, especialmente en la mejora de su bienestar laboral y conciliación entre la vida personal y laboral, y a la empresa mejorando su productividad. No obstante, también se presentan desafíos, como la necesidad de disponer recursos suficientes y una correcta planificación en la organización de trabajadores para garantizar que la nueva modalidad se implante de forma efectiva y de la forma más adecuada a las condiciones de la empresa.

PALABRAS CLAVE.

Flexibilidad laboral, jornada laboral, reducción de jornada, semana laboral de cuatro días, casos de empresas españolas.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....	4
1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO DE LA JORNADA LABORAL.....	7
1.1. REGULACIÓN ACTUAL DE LA JORNADA LABORAL.....	9
1.2. FACTORES SOCIALES Y TECNOLÓGICOS QUE IMPULSAN LA FLEXIBILIDAD LABORAL.....	10
2. FLEXIBILIDAD NUMÉRICA INTERNA.....	13
3. MEDIDAS DEL ORDENAMIENTO DEL TIEMPO DE TRABAJO.....	15
3.1. LA SEMANA REDUCIDA: PUNTO DE PARTIDA HACIA LA SEMANA LABORAL DE CUATRO DÍAS.....	16
4. LA SEMANA LABORAL DE CUATRO DÍAS.....	17
4.1. CONCEPTO.....	17
4.2. IMPLANTACIÓN DE LA SEMANA DE CUATRO DÍAS EN OTROS PAÍSES.....	18
4.3. LA SEMANA LABORAL DE CUATRO DÍAS EN ESPAÑA.....	21
4.3.1. PROGRAMA PILOTO EN VALENCIA.....	23
4.4. REDUCCIÓN DE LA JORNADA DE 40 A 37,5 HORAS: CONTEXTO Y OBJETIVOS. RELACIÓN CON LA SEMANA DE CUATRO DÍAS.....	25
4.5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SEMANA DE CUATRO DÍAS.....	26
4.5.1. BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES Y EMPRESAS.....	26
4.5.2. POSIBLES DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS.....	27
5. CASOS REALES. EMPRESAS QUE IMPLEMENTAN LA SEMANA DE CUATRO DÍAS.....	28
5.1. INTRODUCCIÓN A LOS CASOS.....	28
5.2. EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO LA JORNADA DE CUATRO DÍAS... ..	29
5.2.1. EMPRESAS DIRECTORIO 4DÍAS.....	29
5.2.2. OTRAS EMPRESAS SELECCIONADAS.....	37
5.3. ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES.....	47
6. CONCLUSIONES.....	52

7. BIBLIOGRAFÍA.....	54
8. WEBGRAFÍA.....	58

INTRODUCCIÓN.

En los últimos años, el trabajo ha experimentado grandes transformaciones derivadas de factores como la globalización, avances de las tecnologías y cambios en las dinámicas económicas y sociales. En este contexto, la manera en la que se organiza el tiempo de trabajo se ha convertido en un punto de debate sobre el futuro del trabajo. Entre las propuestas que han surgido, la semana laboral de cuatro días ha tenido mucha relevancia como una posible estrategia para mejorar la productividad y favorecer la conciliación entre la vida personal y laboral.

Este trabajo tiene como objetivo analizar la semana laboral de cuatro días como una medida de flexibilidad laboral cada vez más adoptada por las empresas, conocer en qué consiste, los diferentes enfoques que existen y cómo está siendo implementada en diferentes empresas. Asimismo, se estudia los resultados obtenidos en estas experiencias y se analizan las ventajas e inconvenientes que puede suponer aplicar esta medida, tanto desde la perspectiva de los trabajadores como de las empresas, considerando aspectos relevantes como la satisfacción laboral, la conciliación y el bienestar por parte de los trabajadores, y la productividad, la eficiencia y la retención del talento por parte de la empresa. Todo ello se aborda a partir de experiencias de casos reales, tanto a nivel internacional, con especial atención al contexto europeo, como a nivel nacional.

Se parte de un contexto histórico por la evolución de la jornada laboral y su regulación en España, que permite entender el marco normativo y cultural desde el cual se plantea hoy la posibilidad de una jornada laboral reducida. Después, se estudian los factores sociales y tecnológicos que han impulsado la demanda de modelos laborales más flexibles y las diferentes formas de flexibilidad interna.

En este sentido, se analizan también las medidas de organización del tiempo de trabajo, centrándose en la semana reducida, como punto de partida hacia la semana laboral de cuatro días. A continuación, se expone el concepto de semana laboral de cuatro días, su implantación en otros países, y su desarrollo en España a través de iniciativas públicas, como el programa piloto desarrollado en la Comunidad Valenciana y la propuesta de reducción general de la jornada de 40 a 37,5 horas.

Además, se estudian las ventajas e inconvenientes más destacados, tanto para los trabajadores como para la empresa, que supone la implantación de esta medida y se analizan casos reales de empresas que ya han implantado este modelo, tanto las registradas en el portal

4días.es como a través de una búsqueda individual, lo que permite comparar la teoría con la práctica.

Por último, se presentan las conclusiones sobre la aplicación del modelo de la semana laboral de cuatro días en España, analizando su impacto en la productividad empresarial y los beneficios relacionados con el bienestar de los trabajadores.

Durante la realización de este Trabajo de Fin de Grado, se han desarrollado y trabajado diversas competencias genéricas y específicas, entre las que destacan las siguientes:

COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)
INSTRUMENTALES
CG.1. Capacidad de análisis y síntesis
CG.2. Capacidad de organización y planificación
CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa
CG.6. Capacidad de gestión de la información
CG.8. Toma de decisiones
PERSONALES
CG.14. Razonamiento crítico
SISTÉMICAS
CG.16. Aprendizaje autónomo
CG.21. Motivación por la calidad
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)
DISCIPLINARES (SABER)
CE.1. Marco normativo regulador de las relaciones laborales
CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos
CE.9. Teoría y sistemas de relaciones laborales
CE.10. Economía y mercado de trabajo
CE.11. Políticas sociolaborales
PROFESIONALES (SABER HACER)
CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas
CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral
CE.16. Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral

CE.17. Capacidad para realizar análisis y diagnósticos, prestar apoyo y tomar decisiones en materia de estructura organizativa, organización del trabajo, estudios de métodos y estudios de tiempos de trabajo

ACADÉMICAS

CE.32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales

CE.33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales

CE.34. Comprender e carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional

CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica

CE.36. Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales

1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO DE LA JORNADA LABORAL.

Se pueden encontrar muchas definiciones de jornada laboral que pueden sonar similares, pero cada una tiene matices diferentes. El **Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST)** define jornada de trabajo como el tiempo durante el cual la persona está a disposición de la empresa para realizar el trabajo, es decir, la duración del trabajo diario que, generalmente, viene determinado en número de horas. Antes se definía como el tiempo de trabajo efectivo durante el cual el trabajador está a disposición del empleador. Además, la **RAE** la define como el tiempo de duración del trabajo diario. Otra forma que tienen para definir jornada laboral es la que relaciona el tiempo de trabajo con la cantidad de tiempo dedicada a la prestación laboral.

En los últimos años, la concepción que se tenía sobre el trabajo está experimentando grandes cambios, alejándose de los esquemas tradicionales y dando lugar a nuevas formas de organización como el trabajo flexible, el teletrabajo o el trabajo a tiempo parcial.

La jornada laboral en España ha experimentado una evolución desde la Revolución Industrial hasta la actualidad, marcada por luchas sociales, avances legislativos y cambios en la estructura económica y tecnológica del país (Purón, 2025).

En 1593, Felipe II emitió una disposición, la Ley de las Indias (1593), que limitaba la jornada laboral a 8 horas diarias, tanto para los trabajadores indígenas como para los colonos, con el objetivo de proteger a los trabajadores indígenas frente a las condiciones de explotación. Aunque su aplicación fue desigual y limitada en la práctica, esta medida representa uno de los primeros intentos de regulación del tiempo de trabajo en las colonias.

En cambio, en los siglos XVIII y XIX, la estructura del trabajo en España estaba marcada por largas jornadas laborales. En la época preindustrial, las jornadas de trabajo eran muy extensas, normalmente de 12 a 16 horas diarias, sobre todo en el campo y en las primeras fábricas textiles. Estas jornadas eran el reflejo de un sistema económico agrario y artesanal que no tenía la capacidad de regular de manera eficiente las condiciones laborales.

Durante la Revolución Industrial, las condiciones laborales seguían siendo precarias, con jornadas laborales excesivas, mucha explotación infantil e insalubridad en las fábricas, lo que generó un aumento del malestar entre los trabajadores e impulsó el nacimiento del movimiento obrero. A finales del siglo XIX, las primeras reformas laborales empezaron a gestarse, aunque con limitados avances en relación con los derechos laborales. Pero la jornada laboral de 12 a 14 horas continuaba siendo común en muchas industrias.

En el siglo XIX, se intentó regular la jornada laboral a través de la Ley de la jornada laboral de 10 horas (1848), promovida por la Reina Isabel II, que establecía un límite máximo de horas laborales diarias en determinadas industrias, aunque la aplicación de esta ley fue insuficiente y difícil de controlar. En España, este siglo estuvo marcado por la lucha sindical y la creciente organización de los trabajadores, que demandaban mejoras en las condiciones laborales.

A lo largo del siglo XX, la jornada laboral en España fue objeto de importantes reformas. En 1919, a raíz de la huelga en Barcelona de 43 días, impulsada por los trabajadores de la central eléctrica La Canadiense, se aprobó en España la Ley de Jornada de Trabajo, donde se fijaba que la jornada máxima legal sería de 8 horas al día, o 48 horas semanales. No obstante, la verdadera institucionalización de una jornada laboral más corta llega en 1938 con la Ley de 40 horas, promulgada durante la dictadura de Francisco Franco. Esta ley redujo las jornadas de trabajo de 48 a 40 horas semanales, una medida que aún estaba por debajo de los estándares europeos y mundiales (Losada, 2024).

Tras la muerte de Franco en 1975 y la instauración de la democracia en España, la jornada laboral experimentó nuevos cambios hacia la mejora de las condiciones laborales. La Constitución Española de 1978, en su artículo 40.2, establece que los poderes públicos promoverán una política que garantice la formación y readaptación profesionales, velarán por la seguridad e higiene en el trabajo y garantizará el descanso necesario, mediante la limitación de la jornada laboral, las vacaciones periódicas retribuidas y la promoción de centros adecuados. Y también hay que destacar el artículo 35 en el que se establece que todos los españoles tienen el deber y el derecho a trabajar y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, y establece que la ley regulará la jornada laboral.

Posteriormente, en 1980, se aprobó el Estatuto de los Trabajadores, que sigue siendo la ley fundamental que regula las relaciones laborales en España. Este estatuto fijó la jornada laboral máxima de 40 horas semanales. Esta limitación se desarrolló y concretó en 1983 mediante el Real Decreto 2001/1983, de 28 de julio, que reguló la jornada ordinaria en un máximo de 8 horas diarias y 40 horas semanales. Además, esta ley también promovió la negociación colectiva, lo que permitió a los sindicatos influir en las condiciones laborales (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024). Con la entrada de España en la Unión Europea, en 1986, España empezó a adoptar una nueva regulación, lo que llevó a una mejora

de las condiciones laborales, que fue clave en la mejora de los derechos de los trabajadores (García, 2024).

En la actualidad, la jornada laboral en España ha generado mucho debate, sobre todo en relación con la conciliación de la vida laboral y personal, la productividad y la salud mental de los trabajadores. En España, la jornada laboral ha experimentado una transformación hacia una mayor flexibilidad, en parte como respuesta a los cambios tecnológicos y a la globalización de los mercados. El aumento del uso de las nuevas tecnologías en el trabajo, han hecho que se generen nuevos debates como la necesidad de reducir más la jornada laboral para mejorar la productividad y la calidad de vida de las personas trabajadoras. En algunos países europeos, como Islandia, implementaron la jornada laboral de cuatro días, como método de experimento y obtuvieron resultados positivos en términos de productividad y bienestar de los trabajadores. En España, esta propuesta de jornada laboral de cuatro días ha sido planteada muchas veces, pero todavía no se ha adoptado. Sin embargo, se han planteado propuestas para reducir la jornada laboral a 37,5 horas semanales sin reducir el salario de los trabajadores, con objeto de mejorar la calidad de vida de estos. Se trata de un anteproyecto de ley que ha sido aprobado por el Gobierno, con una posible entrada en vigor en 2025.

A nivel nacional, la duración de la jornada laboral en España sigue una tendencia parecida a la de los demás países europeos, aunque con algunas particularidades. En Francia, la jornada laboral está limitada a 35 horas semanales, una medida adoptada en el 2000 para mejorar el empleo y la calidad de vida de los trabajadores. Fue una medida muy discutida, pero los datos expresan que ha tenido un impacto positivo en la productividad. En Alemania, la jornada laboral es de 35 a 40 horas semanales, pero aplicando medidas de flexibilidad laboral, como el trabajo híbrido. Por otro lado, en Reino Unido y EE. UU. las jornadas laborales son más largas, pero utilizando medidas de flexibilidad, como el teletrabajo.

1.1. REGULACIÓN ACTUAL DE LA JORNADA LABORAL.

La jornada laboral en España está regulada principalmente en el **Estatuto de los Trabajadores**, concretamente en el **artículo 34**, que establece lo siguiente:

- La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de 40 horas semanales de trabajo efectivo en cómputo anual.
- Puede acordarse una distribución irregular de la jornada a lo largo del año mediante convenio colectivo o acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

- La jornada diaria no podrá exceder de 9 horas, salvo que se establezca otra distribución por convenio colectivo o acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, siempre respetando los periodos mínimos de descanso.
- El número de horas extraordinarias no puede superar las 80 horas al año, salvo en casos de fuerza mayor.
- Se reconoce el derecho a un descanso mínimo de 15 minutos cuando la jornada diaria exceda de seis horas.
- Entre el final de una jornada y el inicio de la siguiente debe existir un descanso mínimo de 12 horas.
- Los trabajadores tienen derecho a un descanso mínimo semanal mínimo de día y medio ininterrumpido.
- Las empresas están obligadas a llevar un registro diario de la jornada, incluyendo el horario concreto de inicio y finalización de cada trabajador.

1.2. FACTORES SOCIALES Y TECNOLÓGICOS QUE IMPULSAN LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Para entender los factores de tipo social y tecnológico que empezaron a impulsar la flexibilidad laboral hace varias décadas, nos basamos en la obra de Albizu (1997) titulada *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Desde entonces, las empresas se han visto obligadas a estar en transformación constante como consecuencia de encontrarse en un entorno que está en continua evolución. Estas transformaciones afectan de manera directa a las relaciones entre las empresas y los diferentes agentes del entorno con los que interactúa. Entre los principales factores que impulsan esta evolución destacan los avances tecnológicos, la globalización de la economía, los cambios socioculturales y la creciente incertidumbre en la demanda.

Uno de los factores más importantes es el **progreso tecnológico**, sobre todo la tecnología relacionada con la informática y las tecnologías de la información. Su desarrollo ha modificado tanto los procesos productivos como la organización del trabajo. Estas tecnologías se caracterizan por su rapidez de innovación, su universalidad de aplicaciones, su rápida difusión y su capacidad para generar sinergias. Además, la creciente automatización ha permitido sustituir personas por máquinas en muchas tareas, generando transformaciones estructurales en las empresas. Esta versatilidad tecnológica no solo amplía la capacidad de

racionalizar la producción, sino que posibilita una mayor adaptación a series de producción más cortas, favoreciendo un modelo más flexible y eficiente.

Otro factor determinante es la **internacionalización de la competencia**. Ha aumentado la competencia entre todas las empresas a nivel global. Con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea, se facilitó la libre circulación de mercancías, servicios, capitales y personas, lo que obligó a muchas empresas a revisar sus estrategias productivas y comerciales. A nivel general, la eliminación de las barreras comerciales, el exceso de oferta frente a la demanda y a periodos de recesión económica ha empujado a las empresas a diversificar sus mercados y externalizar procesos para buscar una mayor competitividad.

Además, también se suman los **cambios en el orden económico internacional**, donde la volatilidad financiera y las reestructuraciones geopolíticas han generado un entorno muy imprevisible. Esta incertidumbre obliga a las empresas a adoptar decisiones rápidas y flexibles.

Desde el **punto de vista del consumo**, se ha producido una diferenciación creciente de la demanda, impulsada por el aumento de la renta media en muchos sectores de la población. Mientras algunos consumidores demandan productos personalizados y de alta calidad, otros siguen optando por bienes y servicios normalizados. Esta dualidad en los patrones de consumo ha obligado a las empresas a adaptarse de forma continua, reduciendo los ciclos de vida de los productos y estando en constante innovación para mantener su competitividad. A su vez, el crecimiento de copias e imitaciones refuerza la necesidad de flexibilidad para mantener ventajas competitivas.

Además, se ha desarrollado una **creciente conciencia medioambiental** y del **consumidor**, reforzando la cultura ecológica y el consumismo responsable como elementos centrales en las sociedades industrializadas. Las empresas, por tanto, se ven obligadas a cumplir con nuevas normativas y expectativas sociales.

A nivel social, la **transformación de los roles familiares y los valores culturales** también está influyendo en la organización del trabajo. Los cambios en la dedicación de hombres y mujeres en la vida personal y familiar, así como una nueva valoración del ocio y del tiempo libre, demandan modelos laborales más compatibles con la vida personal.

Todo ello ha desembocado en lo que se entiende como una crisis estructural, donde las organizaciones deben abandonar comportamientos rígidos y adoptar modelos que fomenten la adaptabilidad. En este contexto, la flexibilidad empresarial se convierte en una herramienta útil

y esencial para la supervivencia de las empresas, ya que les permite responder de forma rápida a las nuevas condiciones del entorno.

La **flexibilidad empresarial** se define como “la capacidad general de adaptación de la empresa que le permite afrontar los cambios necesarios en orden a mantener/mejorar su posición competitiva” Albizu (1997). Se distingue tres dimensiones dentro de la flexibilidad empresarial: económica, productiva y laboral.

A. FLEXIBILIDAD ECONÓMICA.

Es la capacidad estratégica de la empresa para anticiparse a los cambios del mercado y adaptar sus decisiones en función del análisis del entorno, evaluando las fortalezas internas (recursos humanos, tecnología, organización, etc.) y los posibles escenarios externos.

B. FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA.

Se refiere a la capacidad de las empresas para modificar la cantidad y variedad de productos que ofrecen, adaptándose a las fluctuaciones del mercado sin que suponga muchos costes de tiempo o recursos. Esta flexibilidad se logra mediante tecnologías versátiles y máquinas polivalentes, y también a través de una plantilla capacitada para realizar distintas tareas. Ejemplos de estas respuestas organizativas son los sistemas Just in Time (JIT) o la fabricación flexible.

C. FLEXIBILIDAD LABORAL.

Capacidad de las empresas para ajustar su plantilla a las necesidades cambiantes del mercado. Se diferencia en:

- **Flexibilidad numérica.** Se trata del ajuste del número de empleados o las horas de trabajo según las necesidades de la empresa, en función de la demanda de productos o servicios. El objetivo es lograr un equilibrio entre el número de trabajadores disponibles y el número de trabajadores que se precisan en cada momento.
- **Flexibilidad funcional.** Se centra en la polivalencia y movilidad interna de los trabajadores para desempeñar diversas funciones o tareas.
- **Flexibilidad financiera.** Se basa en ajustar los costes laborales mediante mecanismos como la variabilidad salarial vinculada al rendimiento individual o colectivo.

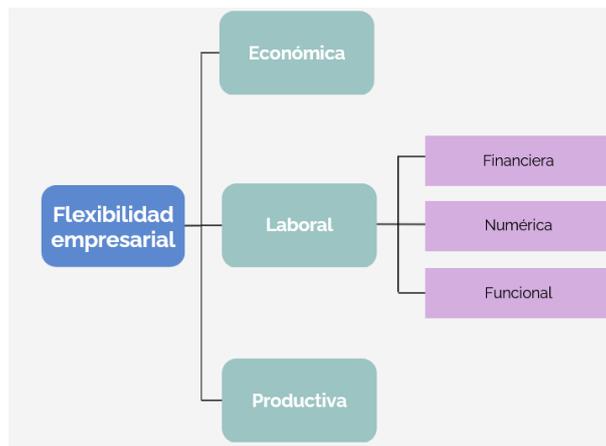


Figura 1 Esquema flexibilidad empresarial. Fuente: Albizu (1997)

2. FLEXIBILIDAD NUMÉRICA INTERNA.

Para Albizu (1997), la **flexibilidad numérica** es un tipo de flexibilidad laboral más utilizada por las empresas para adaptarse de forma rápida a los cambios en el entorno. Dentro de la flexibilidad numérica podemos encontrar la flexibilidad numérica externa e interna.

La **flexibilidad numérica externa** se trata de medidas estratégicas a corto plazo y se define como:

Todas aquellas actuaciones que desde la dirección de las empresas se pueden desarrollar para facilitar el ingreso y la salida de los trabajadores de la empresa, en relación con las fluctuaciones de la demanda de productos/servicios que ofrece, y su estructura de costes laborales. (Albizu, 1997).

Dentro de la flexibilidad numérica externa se distingue, por un lado, la **flexibilidad de entrada** que se basa en las distintas formas que tiene la empresa para flexibilizar la entrada de los trabajadores. La empresa puede actuar a través de trabajadores que están vinculados laboralmente a ella, aunque no de una forma estable, como, por ejemplo, trabajadores temporales, trabajo a puesto compartido (TPC), etc. y también puede recurrir a servicios prestados de manera indirecta para la empresa con trabajadores que no tienen una relación laboral con ella, como, por ejemplo, las empresas de trabajo temporal (ETT), subcontratación, etc.; y por otro, la **flexibilidad de salida**, que está condicionada por dos factores: la simplificación de los trámites administrativos necesarios para extinguir un contrato de trabajo y la reducción de los costes derivados del despido, conocidos como costes contingentes. Las empresas pueden utilizar otras alternativas para flexibilizar la salida de los trabajadores como

las amortizaciones de basas espontáneas, las bajas pactadas, la externalización de trabajadores o los programas de recolocación (outplacement).

Por otro lado, se encuentra la **flexibilidad numérica interna**, que se define como “el conjunto de actuaciones que la empresa puede desarrollar para lograr su adecuación, con la dotación de personas disponible, a las diferentes necesidades de producción o de servicio” Albizu (1997). Se trata de medidas estratégicas utilizadas por las empresas con una orientación a largo plazo, ya que suponen una forma de gestionar los recursos humanos que limita el uso de la flexibilidad numérica externa. La flexibilidad numérica interna se puede conseguir mediante la **movilidad funcional**, la **movilidad geográfica** y la **gestión del tiempo de trabajo**.

A. MOVILIDAD FUNCIONAL.

La movilidad funcional es una medida que permite que los trabajadores desempeñen funciones distintas a las que venían realizando dentro de la empresa, ya sean de mayor o menor categoría profesional. Se aplica por razones técnicas u organizativas, y debe estar justificada y limitada en el tiempo. Este mecanismo permite a las empresas adaptarse a cambios en la demanda o a la reorganización interna, y fomentar la polivalencia de los trabajadores.

B. MOVILIDAD GEOGRÁFICA.

La movilidad geográfica consiste en el traslado de los trabajadores a diferentes centros de trabajo de la misma empresa, que exigen cambios de residencia. Debe estar justificado por razones organizativas, técnicas o económicas. Esto facilita la optimización de recursos en función de las necesidades productivas.

C. EL TIEMPO DE TRABAJO.

El tiempo de trabajo es uno de los instrumentos más eficaces de la flexibilidad interna. Se refiere a todas aquellas medidas que permiten adaptar la jornada laboral. Esta estrategia puede adoptar dos grandes formas: por un lado, la ordenación del tiempo de trabajo, es decir, cuándo se trabaja o cómo se reparte la jornada laboral, con medidas como: el horario variable, la semana reducida, el trabajo por equipos, horario modular y teletrabajo y, por otro lado, la duración del trabajo, es decir, cuánto se trabaja en total, con medidas como: el cómputo anual, horas extraordinarias y licencias y descansos.

El siguiente apartado se centrará en las principales medidas de ordenación del tiempo de trabajo, ya que es en este ámbito donde se encuadra la semana reducida, medida que ha

evolucionado en los últimos años hasta llegar a la semana laboral de cuatro días, objeto principal del análisis de este trabajo.

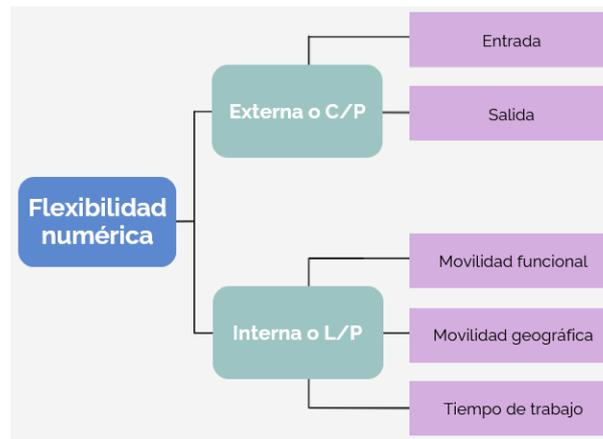


Figura 2 Esquema flexibilidad numérica. Fuente: Albizu (1997).

3. MEDIDAS DEL ORDENAMIENTO DEL TIEMPO DE TRABAJO.

Siguiendo a Albizu (1997), las medidas de ordenación del tiempo de trabajo buscan adaptar el cuándo se trabaja a las necesidades de la empresa y de los trabajadores. Entre las más relevantes encontramos:

- **Horario variable.** Este sistema permite a los trabajadores organizar parte de su jornada laboral con cierta autonomía y dentro de unos márgenes acordados, ajustando las horas de entrada y salida. Es una medida para favorecer la conciliación y mejorar la motivación.
- **Trabajo por equipos (turnos).** Supone la organización de la plantilla en distintos turnos (continuos, semicontinuos, discontinuos, etc.) para garantizar la cobertura de los puestos de trabajo durante más horas al día o incluso toda la semana, lo que permite una mayor utilización de las instalaciones y mejora de la productividad.
- **Horario modular.** Consiste en dividir la jornada laboral en módulos de trabajo, de entre 2 y 4 horas, cada uno con una función específica y autónoma. Esto permite organizar con mayor flexibilidad las tareas y adaptarse a diferentes ritmos de producción.
- **Teletrabajo.** Modalidad que permite realizar tareas sin estar de forma presencial en el centro de trabajo, gracias al uso de tecnologías de la información y comunicación (TICs). Ha ganado protagonismo en los últimos años como una forma eficaz para mejorar la conciliación, facilitar la autonomía y reducir costes.

- **Semana reducida.** Medida de reorganización que consiste en concentrar las horas laborales en menos días a la semana, manteniendo la duración total de la jornada semanal. Aunque puede generar un mayor esfuerzo físico o mental en los días trabajados, también ofrece más tiempo libre y puede ayudar a evitar despidos en épocas de baja demanda. Este modelo es frecuente en empresas automatizadas o con tareas repetitivas, y puede combinarse con la anualización o distribución irregular de la jornada laboral a lo largo del año.

3.1. LA SEMANA REDUCIDA: PUNTO DE PARTIDA HACIA LA SEMANA LABORAL DE CUATRO DÍAS.

La semana reducida consiste en trabajar el mismo número de horas semanales en menos días, aumentando la duración de la jornada diaria. Aunque no altera el volumen de trabajo total, sí modifica la distribución de este, lo que tiene consecuencias tanto para la empresa como para el bienestar de los trabajadores (Albizu, 1997).

Esta medida empezó a implantarse en algunas empresas como una solución para mejorar la eficiencia y evitar despidos ante los descensos en el volumen de pedidos.

Entre sus principales efectos positivos, destacan: la reducción del absentismo al concretar las actividades en menos días, la mejora de la conciliación porque se liberan días completos y se tienen más días libres, el impulso del diálogo social porque obliga a una mayor comunicación entre la empresa y la plantilla y el incremento de la productividad especialmente en los trabajos que son repetitivos.

Sin embargo, también presenta algunos inconvenientes como: mayor fatiga en los primeros días de trabajo por la acumulación de tareas y la intensidad horaria, la dificultad para organizar horas extraordinarias debido a la sobrecarga de la jornada, el riesgo de accidentes laborales por el sobre esfuerzo diario y la rigidez en algunos sectores o puestos que dificulta la adaptación del sistema.

A lo largo de todos estos años, se ha demostrado que su aplicación puede ser beneficiosa cuando se combina con otras medidas, como la anualización del tiempo de trabajo, permitiendo semanas más intensas en periodos de alta demanda y semanas más cortas en épocas de menor actividad.

En definitiva, la semana reducida no solo responde a una necesidad de eficiencia organizativa, sino que también ha abierto la puerta a nuevas formas de concebir el tiempo de

trabajo. Una de sus evoluciones más recientes es la semana laboral de cuatro días, que se analizará con mayor profundidad en los siguientes apartados.

4. LA SEMANA LABORAL DE CUATRO DÍAS.

4.1. CONCEPTO.

La semana laboral de cuatro días es un modelo que plantea reducir de cinco a cuatro los días de trabajo semanales. Su principal objetivo es mejorar tanto la productividad como el bienestar de los empleados, ofreciéndoles un día adicional de descanso, lo que favorece a aumentar la eficiencia en el desempeño laboral (4días.es).

Normalmente, esta propuesta implica una reducción de la jornada semanal a 32 horas, distribuidas en cuatro días, es decir, realizar 8 horas cada día (8 horas por cuatro días de trabajo). Esta modalidad permite a los trabajadores disfrutar de fines de semana de tres días, salvo que se opte por otras formas de organización. Y en cuanto al salario, esta modalidad en su forma pura tiene como objetivo no reducir el salario de los trabajadores, salvo que se opte por otras medidas (Consejo General de Economistas, 2024).

Esta propuesta se ha empezado a promover gracias a los beneficios que se han encontrado tras la aplicación de esta medida como son la mejora de la salud física y mental, así como el aumento de los niveles de concentración y rendimiento durante las horas de trabajo.

Sin embargo, su implementación también presenta obstáculos, como garantizar que la reducción de horas no afecte a los ingresos de los trabajadores ni se incrementen excesivamente los costes de la empresa. Además, requiere de una reorganización eficaz en la plantilla y plantea dudas sobre su viabilidad económica y su impacto en determinados sectores y en la economía en general.

Josep Capell (2022) advierte que pasar a una semana laboral reducida sin una mejora de la eficiencia de los procesos difícilmente se traducirá en un mantenimiento o incremento de la productividad. En este sentido, la semana laboral de cuatro días debe ir acompañada de una reorganización en la empresa para optimizar los recursos, reducir las tareas innecesarias y aprovechar la tecnología para mantener la competitividad.

En esta medida se suelen distinguir tres enfoques principales (4días.es). El más conocido es el **modelo 100-80-100**, que propone mantener el 100% de la productividad, trabajando el 80% del tiempo y recibiendo el 100% del salario. En la práctica, esto significa

pasar de una semana laboral de 40 horas a una de 32 horas repartidas en cuatro días, manteniendo el mismo salario y rendimiento.

Este modelo fue impulsado por Andrew Barnes, cofundador de la organización 4 Day Week Global. La idea surgió en su empresa, Perpetual Guardian, donde se plantearon si era posible mantener el mismo nivel de productividad con una jornada de cuatro días. Tras llevar a cabo esta prueba, se comprobó que no solo se mantenía la productividad, sino que además los trabajadores se mostraban más motivados y con menos estrés.

Como no existe una ley específica sobre cómo debería aplicarse este modelo, cada empresa se organiza de la forma que mejor le conviene. Otro enfoque que plantea es **reducir tanto el número de días de trabajo como el salario**, y un tercero que se basa en **aplicar una jornada comprimida**, en la que se concentran las horas habituales de la semana laboral en solo cuatro días, ampliando la duración de cada jornada diaria.

En cuanto al **día libre**, este puede ajustarse en función de las necesidades organizativas de la empresa. Algunas empresas optan por rotar el día libre entre los empleados con el fin de garantizar que la actividad empresarial se mantenga operativa durante toda la semana, mientras que otras permiten mayor flexibilidad individual en su elección. También existe la opción en la empresa establezca un día fijo de cierre para toda la plantilla, siendo el viernes la jornada más habitual en estos casos. Esta modalidad implica que la organización para completamente su actividad durante ese día.

4.2. IMPLANTACIÓN DE LA SEMANA DE CUATRO DÍAS EN OTROS PAÍSES.

El primer gran programa piloto de reducción de jornada se desarrolló en **Islandia** entre 2015 y 2019, con la participación de unos 2.500 trabajadores públicos (Capell, 2022). El experimento se llevó a cabo en el Ayuntamiento de Reikiavik y en el Gobierno de Islandia. Estos trabajadores pasaron a trabajar entre 35 y 36 horas semanales, en lugar de las 40 habituales, manteniendo el mismo salario. Aunque fue presentado en algunos medios como una prueba de la semana laboral de cuatro días, no fue exactamente así, sino más bien una reducción general de la jornada semanal. Si bien algunos centros lo aplicaron en forma de semana de cuatro días, en otros simplemente acortaron la jornada diaria u optaron por otras formas de flexibilidad, pero no obstante se considera a Islandia la pionera en la semana laboral de cuatro días debido a esta iniciativa (García, 2022).

Según un informe elaborado por Alda y Autonomy, la implantación de esta reducción mejoró la satisfacción, la conciliación y el rendimiento de los empleados, sin afectar de forma

negativa a la productividad (Capell, 2022). El informe muestra que en la mayoría de los centros de trabajo la producción no disminuyó, e incluso en algunos aumentó. Por ejemplo, el departamento de contabilidad de Reikiavik registró un aumento del 6,5% en el número de facturas procesadas en comparación con el año anterior (García, 2022).

Los trabajadores también informaron sentirse menos estresados, con mejor salud, y, en el caso de los hombres, se observó un mayor reparto de las tareas en el hogar. Estos resultados impulsaron a los sindicatos a exigir una reducción de jornada, de manera que el 86% de los trabajadores del país ya disfrutaban de horarios más cortos o tienen el derecho de solicitarlo.

Sin embargo, también se presentaron obstáculos, ya que no todos los trabajos se pueden realizar en turnos más cortos. En este caso, el gobierno de Islandia tuvo la necesidad de contratar más personal sanitario con un coste adicional estimado en 24 millones de libras anuales.

Los expertos apuntan que el aprendizaje que se obtiene de este piloto es que, durante la jornada laboral, se desaprovecha muchas horas en el trabajo y que es posible reducir la jornada sin generar desventajas a la empresa y trabajadores. Pero otros especialistas que estudiaron el caso señalaron que los resultados podrían presentar sesgos, como el llamado efecto Hawthorne, según el cual los trabajadores tienden a mejorar su rendimiento al saber que están siendo observado y evaluados (Capell, 2022).

En 2015, **Suecia** también llevó a cabo una prueba de la semana laboral de cuatro días y manteniendo el mismo salario. Aunque el experimento obtuvo resultados positivos, no se aplicó a nivel nacional, ya que los partidos políticos consideraban que establecer este modelo en todo el país sería muy costoso. Aun así, algunas grandes empresas, como Toyota, optaron por mantener la jornada reducida.

En 2022, **Reino Unido** llevó a cabo el mayor programa piloto del mundo sobre la semana laboral de cuatro días, organizado por 4 Day Week Global, en colaboración con investigadores de las universidades de Cambridge y Boston College en EE.UU. y el think tank Autonomy, quien publicó el informe con los resultados. El ensayo se desarrolló entre junio y diciembre de 2022 e involucró a 61 empresas de diferentes sectores y 2.900 trabajadores aproximadamente.

Las empresas participantes aplicaron el modelo 100-80-100. Los resultados obtenidos fueron positivos, ya que el 92% de las empresas decidió continuar con la semana laboral de cuatro días después del piloto y el 18% la aplicó de forma permanente. Además, se observó una

disminución del 65% en los días de baja por enfermedad y una reducción del 57% en la rotación de personal. El 71% de los trabajadores reportó niveles más bajos de agotamiento, y el 55% indicó una mejora en su capacidad laboral. En términos financieros, las empresas experimentaron un aumento promedio del 1,4% en los ingresos durante el periodo de prueba y un incremento del 35% en comparación con el periodo similar anterior. Estas mejoras se atribuyen a una mayor eficiencia y a una mejor conciliación entre la vida laboral y personal de los trabajadores (4 Day Week Global, 2025).

Otros países europeos también han experimentado con nuevas fórmulas de organización del tiempo de trabajo. En **Bélgica**, desde 2022, los trabajadores pueden optar por una semana laboral de cuatro días sin reducción del salario. Sin embargo, esta modalidad se basa en concentrar las horas de trabajo semanales en menos días (Capell, 2022). Esta opción no es viable ni atractiva para todos, ya que los empleados a tiempo completo tienen jornadas diarias más largas y los trabajadores por turnos no pueden optar a esa flexibilidad (Pérez, 2023).

En **Irlanda**, se puso en marcha un programa piloto en enero de 2022, mientras que en Escocia se inició otro similar en 2023. Por su parte, en **Alemania**, que ya cuenta con una de las jornadas laborales más cortas en Europa (34,2 horas semanales de media), desde 2021 el sindicato del metal propuso implantar la semana laboral de cuatro días, reclamando además nuevas reducciones de jornada (Capell, 2022).

HORAS TRABAJADAS POR SEMANA A TIEMPO COMPLETO

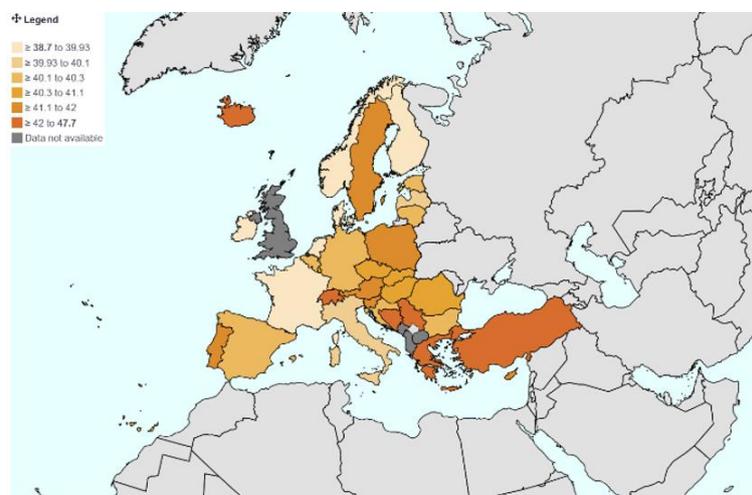


Figura 3 Horas trabajadas por semanas en empleo a tiempo completo en Europa (2024). Fuente: Eurostat (2024)

<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00071/default/map?lang=en>

	TIME 2024		TIME 2024
Denmark	38,7	Luxembourg	40,7
Finland	39,0	Czechia	40,8
Netherlands	39,1	Malta	41,0
Ireland	39,7	Poland	41,1
Norway	39,8	Slovenia	41,1
France	39,9	Portugal	41,2
Italy	40,0	Sweden	41,4
Latvia	40,0	Cyprus	41,6
Belgium	40,1	Austria	41,6
Estonia	40,1	Bosnia and Herzegovina	42,2
Croatia	40,1	Greece	42,3
Lithuania	40,1	Iceland	42,4
Euro area - 20 countries (from 2023)	40,2	Serbia	42,8
Bulgaria	40,2	Switzerland	43,3
Germany	40,2	Türkiye	47,7
Spain	40,2	United Kingdom	-
European Union - 27 countries (from 2020)	40,3	Montenegro	-
Hungary	40,3	North Macedonia	-
Romania	40,3	Albania	-
Slovakia	40,3	Liechtenstein	-

Tabla 1 Comparación de horas trabajadas por semana en distintos países y territorios (2024). Fuente: Eurostat (2024)

<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00071/default/table?lang=en>

Este modelo también tiene gran presencia fuera de Europa. En **Japón**, desde junio de 2021, el primer ministro animó a las empresas a ofrecer la opción de trabajar cuatro días por semana, con el objetivo de mejorar la conciliación laboral, retener el talento en la empresa y estimular la economía del país. Un caso de éxito fue el de Microsoft Japón, que en 2019 ofreció a los trabajadores cinco viernes libres sin reducir su salario. Los resultados fueron: un incremento de casi el 40% en la productividad, una reducción del 23% en el consumo energético, un 59% menos de papel impreso y una mayor satisfacción de los empleados, de los cuales el 92% prefería este modelo. Incluso muchos trabajadores solicitaron menos días libres (Capital Humano, 2020).

En **Emiratos Árabes Unidos**, desde enero de 2022, se implementó un sistema laboral de cuatro días y medio. Finalmente, en **Nueva Zelanda**, destaca el caso de la empresa Unilever, muy reconocida como un caso de éxito en la utilización de esta medida de flexibilidad (Capell, 2022).

4.3. LA SEMANA LABORAL DE CUATRO DÍAS EN ESPAÑA.

En los últimos años, el interés por la jornada laboral de cuatro días ha ido creciendo en España. En 2021, el Gobierno impulsó un programa piloto financiado con fondos europeos con el objetivo de que pequeñas y medianas empresas pudieran experimentar con la reducción de la jornada laboral de cuatro días y mejorar su competitividad. Esta iniciativa tiene como objetivo medir su impacto en la productividad, la satisfacción de los trabajadores y el rendimiento económico de las empresas que participan (Capell, 2022).

La semana laboral de 32 horas fue recogida en los Presupuestos Generales del Estado de 2022, a propuesta del partido Más País. El proyecto se basaba en disponer ayudas para alrededor de 160 empresas y más de 3.000 trabajadores (Capital Humano, 2021).

Desde el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, se articuló una orden de bases con un presupuesto inicial de 10 millones de euros destinados exclusivamente al sector industrial, al considerarse más adecuado para obtener datos representativos (Ministerio de Industria y Turismo, 2022).

La ejecución y gestión del proyecto recayó en la Fundación Escuela de Organización Industrial (EOI) y fue impulsado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Esta medida busca apoyar a las pymes industriales mediante ayudas económicas para facilitar la reorganización interna y cubrir parte de los costes salariales derivados de la reducción de jornada sin disminución de sueldo. Estas ayudas pueden alcanzar como máximo los 200.000 euros por empresa (Ministerio de Industria y Turismo, 2022).

El programa establece que las empresas deben comprometerse a reducir al menos un 10% de la jornada laboral semanal a tiempo completo, manteniendo los salarios. Esta medida afectará únicamente a trabajadores con contrato indefinido y jornada completa en el momento de inicio del proyecto, y tendrá una duración mínima de dos años desde que se conceda la ayuda. El número de trabajadores participantes debe afectar a un porcentaje de la empresa o centro de trabajo dependiendo del tamaño: un mínimo del 30% en empresas con hasta 20 trabajadores y un 25% en empresas entre 21 y 349 trabajadores. Además, se exige la implementación de medidas organizativas o formativas para optimizar el tiempo de trabajo y mejorar la productividad durante la duración del proyecto piloto, y debe ser objeto de acuerdo previo a la solicitud de la ayuda con la representación legal de los trabajadores.

Los gastos cubiertos incluyen, durante el primer año, una parte de los costes salariales de los trabajadores participantes (hasta 150.000 euros), la formación y los costes de reorganización y auditoría del proyecto (Ministerio de Industria y Turismo, 2022).

Una vez finalizado el plazo para la presentación de solicitudes, se inscribieron 41 pymes industriales que cumplieran con los requisitos formales. Estas solicitudes procedían de 13 comunidades autónomas, de diversos sectores como ingeniería, arquitectura, textil o alimentación. El número total de trabajadores implicados asciende a 503 personas (Ministerio de Industria y Turismo, 2023).

De estas candidaturas, solo cinco empresas fueron finalmente seleccionadas para recibir la financiación: Industria Desmontadora Andaluza S.L, Descontrol Editorial e Imprenta S.C.C.L, Artemasol S.L, Ingreen Innovación Sociedad Limitada y Cachiman Grafic S.L.U. Estas empresas cumplían con todos los requisitos legales y acreditaron tanto su viabilidad económica y financiera, como la del proyecto piloto presentado en una memoria técnica y los indicadores de impacto asociados al establecimiento de la iniciativa. El importe total asignado a estas ayudas ascendió a 530.000 euros (Ministerio de Industria y Turismo, 2024).

Además, la EOI elaborará un informe comparativo con proyectos similares desarrollados en otros países como Reino Unido, Australia, Canadá, Portugal e Islandia. El objetivo de este informe es analizar el resultado e impacto que se ha obtenido en función de los diferentes sectores, presupuestos de trabajo, tipología de proyecto o medidas tecnológicas o de gestión implantadas para aumentar la productividad, con el fin de obtener conclusiones y recomendaciones de carácter técnico que permitan diseñar políticas públicas efectivas y eficientes.

4.3.1. PROGRAMA PILOTO EN VALENCIA.

La Comunidad Valenciana fue pionera en España en poner en marcha un programa piloto para facilitar la transición a la jornada laboral de 32 horas semanales. Esta experiencia fue impulsada por el Ayuntamiento de Valencia, por tanto, es la primera iniciativa pública a nivel municipal, orientada a un enfoque social y a contribuir al bienestar de la población (UGTPEuropeas21, 2021).

El piloto se desarrolló entre el 10 de abril y el 7 de mayo de 2023 y consistió en la implementación de una jornada laboral de cuatro días durante cuatro semanas consecutivas. Para lograrlo, aprovecharon que tres lunes eran festivos (dos en abril y uno en mayo), y declararon un lunes adicional como festivo, generando un mes completo de semanas laborales de cuatro días (Fundación Las Nieves, 2023).

El objetivo del experimento fue analizar los efectos que una reducción de jornada podía tener sobre la salud, el bienestar, la economía, la movilidad, la productividad, el medio ambiente y el ocio (UGTPEuropeas21, 2021). Para ello, se establecieron acuerdos con entidades como la Confederación Empresarial Valenciana, la Cámara de Comercio, los sindicatos UGT y CCOO, y la organización empresarial de distribución alimentaria Asucova (Fundación Las Nieves, 2023).

Hay que destacar que esta prueba no implicó una reducción estricta del cómputo anual de horas de trabajo, por lo que no se trató de una jornada reducida en términos laborales legales, sino de un rediseño temporal que permitiera observar cambios en el comportamiento de la población y sus efectos.

Aproximadamente 360.000 trabajadores se vieron afectados por esta medida, en su mayoría empleados en el sector servicios (Fundación Las Naves, 2023). Para promover la participación de las empresas en esta iniciativa, se ofrecieron subvenciones de más de 9.000 euros por trabajador a aquellas que adoptaran la jornada de 32 horas, siempre que contaran con acuerdo con la representación legal de la plantilla y presentaran un plan de mejora de la productividad (UGTPEuropeas21, 2021).

Los datos extraídos del proyecto proceden principalmente de dos fuentes: por un lado, de una encuesta realizada por la Oficina de Encuesta municipal sobre el impacto en la salud y el bienestar, y por otro, la información recogida por la Oficina de Ciudad Inteligente sobre el impacto ambiental (Fundación Las Nieves, 2023).

Los resultados más significativos en el ámbito laboral reflejan una mejora en la conciliación de la vida personal y familiar. Muchas personas declararon haber pasado más tiempo con amigos y familiares, haberse dedicado más al ocio, al cuidado de niños y al descanso. Además, se observó una disminución de los niveles de estrés entre los trabajadores.

Sin embargo, se identificaron algunos efectos negativos. En el ámbito sanitario, la reducción de jornada generó dificultades organizativas, especialmente en la atención primaria, lo que llevó a una mayor presión sobre los servicios de urgencias. Algunas entidades privadas de atención a domicilio también se vieron afectadas, ya que la reducción horaria repercutió en una bajada salarial. Por otro lado, el sector comercial afirmó haber obtenido una caída en las ventas, atribuyéndola al cierre de los comercios los lunes, día que más actividad comercial tienen.

Por el contrario, el sector de la hostelería y el ocio fueron los que más beneficios obtuvieron. Una gran parte de la población destinó su tiempo libre a salir más, comer fuera y disfrutar de actividades. Sin embargo, los trabajadores de estos sectores no pudieron disfrutar de la jornada reducida, y, por tanto, los empresarios tuvieron que abonarles el tiempo adicional como horas extras.

En conclusión, el piloto valenciano permitió observar que una semana laboral de cuatro días puede contribuir a mejorar la salud y el bienestar de la población, aportando equilibrio entre la vida personal y laboral y fomentando hábitos de vida más saludables. No obstante, sus efectos no fueron homogéneos en todos los sectores porque mientras que el turismo y el ocio se vieron fortalecidos, el comercio y los servicios sociosanitarios tuvieron que enfrentarse a retos (Fundación Las Naves, 2023).

4.4. REDUCCIÓN DE LA JORNADA DE 40 A 37,5 HORAS: CONTEXTO Y OBJETIVOS. RELACIÓN CON LA SEMANA DE CUATRO DÍAS.

En los últimos años, España ha sido testigo de un creciente debate en torno a la reducción del tiempo de trabajo. Aunque esta propuesta de reducción no llega al nivel de una semana laboral de cuatro días, el Gobierno ha planteado una disminución progresiva de la jornada ordinaria. Inicialmente, se propuso una transición gradual: de las 40 horas semanales actuales a 38,5 en 2024, y finalmente a 37,5 en 2025 (Consejo General de Economistas, 2024). Sin embargo, la primera fase fue descartada debido a motivos técnicos y por la falta de consenso político y social, de modo que se prevé una aplicación directa de la jornada de 37,5 horas a lo largo de 2025 (Agea, 2025).

El acuerdo fue suscrito por la vicepresidenta segunda y ministra de Trabajo y Economía social, Yolanda Díaz, junto a los secretarios generales de CCOO y UGT. La medida se aplicará sin reducción salarial, y los convenios colectivos vigentes deberán adaptarse antes del 31 de diciembre de 2025 (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024).

El Gobierno justifica esta reforma por los cambios productivos de las últimas décadas, especialmente en sectores como el comercio, la hostelería, la agricultura y los servicios, donde mantienen jornadas próximas al máximo legal establecido hace más de cuarenta años.

El nuevo marco normativo incluye otras medidas complementarias como el refuerzo del control del tiempo de trabajo. Las empresas deberán contar con un registro diario de jornada digital objetivo, fiable y accesible, tanto para la Inspección de Trabajo como para la representación legal de los trabajadores. El incumplimiento de esta obligación supondrá una infracción por cada persona trabajadora afectada, especialmente en los casos de ausencia de registro o falseamiento de datos.

Además, el texto legal garantiza el derecho a la desconexión digital fuera del horario laboral. La no atención a mensajes o comunicaciones de trabajo durante este tiempo no podrá derivar en ninguna consecuencia negativa para el trabajador, quien también tiene derecho a la

intimidad digital respecto a los dispositivos digitales proporcionados por la empresa (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024).

Sin embargo, esta reforma también ha generado dudas entre los expertos. Algunos informes alertan de un posible impacto negativo en la economía: se estima que podría restar hasta 2,6 puntos al crecimiento del PIB y 3,4 puntos al empleo en cinco años, con una previsión de 722.000 empleos menos de los previstos. Según BBVA Research, esta medida podría elevar los costes laborales un 1,5% y reducir el crecimiento del PIB en 0,7 puntos y del empleo en 0,8 durante dos años (Consejo General de Economistas, 2024).

En este contexto, algunas empresas, al asumir mayores costes laborales, podrían verse obligadas a subir los precios, frenar las contrataciones o, en algunos casos más extremos, cerrar. Estas consecuencias serían especialmente graves para las pequeñas y medianas empresas, que constituyen el grueso del tejido empresarial en España. Por ello, muchos analistas insisten en la necesidad de flexibilidad y gradualidad en la aplicación de la medida, así como en la importancia de acompañarla con políticas fiscales y económicas que reduzcan su impacto.

4.5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SEMANA DE CUATRO DÍAS.

4.5.1. BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES Y EMPRESAS.

Para los trabajadores, uno de los principales efectos positivos de la jornada laboral reducida es la mejora en la conciliación entre la vida personal y profesional, así como un aumento general del bienestar (Capell, 2022).

Poder disfrutar de más tiempo libre permite a los trabajadores dedicar más atención a sus familias, aficiones, formación y descanso. Este equilibrio afecta de forma positiva en su salud, ya que contribuye a reducir el estrés y mejorar la salud mental (Consejo General de Economistas, 2024).

Además, este tipo de medidas puede fortalecer el vínculo entre el trabajador y la empresa, ya que el empleado se siente más valorado (Capital Humano, 2020).

La implantación de la semana laboral de cuatro días no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también genera efectos positivos para las empresas, siendo el más destacado el aumento de la productividad (Capell, 2022).

Varios estudios indican que, al tener menos tiempo de trabajo, los trabajadores tienden a centrarse más y ser más eficientes, lo que se entiende como un mayor rendimiento. Además,

se ha observado que disminuye el absentismo, ya que los trabajadores se sienten más descansados y satisfechos, reduciendo así tanto las bajas por enfermedad como las ausencias imprevistas (Consejo General de Economistas, 2024).

Este modelo también puede ser una herramienta estratégica para atraer y retener talento, especialmente en sectores que son muy competitivos, al ofrecer condiciones laborales más atractivas.

Otro beneficio es el aumento del consumo, ya que, al disponer de más tiempo libre, los empleados tienden a gastar más en ocio y en actividades personales.

Desde el punto de vista económico, muchas empresas han experimentado ahorros significativos al utilizar esta medida. Por ejemplo, en Reino Unido, un estudio de la Henley Business School, dice que las empresas que aplicaron este modelo han obtenido ahorros de 92.000 millones de libras anuales, lo que representa un 2% de su facturación anual total (Capell, 2022). Además, se estima que disponer de este tipo de jornada en la empresa incide en un ahorro de energía medio de un 20% (Capital Humano, 2020).

También se observan beneficios medioambientales. Según el Instituto de Investigación de Economía Política de la Universidad de Massachusetts, una reducción del 10% en las horas de trabajo podría implicar una disminución del 14,6% en la huella de carbono global cada año. Además, se ha comprobado un menor consumo eléctrico y de papel, como sucedió en el caso de Microsoft en Japón, donde se redujo un 23% el consumo eléctrico y un 59% el uso de papel (Capell, 2022).

4.5.2. POSIBLES DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS.

Aunque la semana laboral de cuatro días presenta múltiples ventajas, también plantea una serie de desafíos. El principal inconveniente es que no se puede aplicar de forma universal, ya que ciertos sectores, como aquellos que suponen una alta demanda de servicio continuo, pueden tener dificultades para adaptarse a un modelo de jornada reducida (Capell, 2022).

Uno de los riesgos más señalados es la sobrecarga de trabajo, ya que concentrar las mismas tareas en menos horas podría traducirse en un mayor agotamiento para los trabajadores, especialmente si no se acompaña de una reestructuración eficiente de procesos. (Capell, 2022). Además, no todos los trabajos se benefician igual del modelo: aquellos que requieren largos periodos de concentración o presencia contante podrían verse afectado su rendimiento (Consejo General de Economistas, 2024).

Además, si no se implementa bajo el modelo 100-80-100 (100% del salario, 80% del tiempo, 100% de productividad), podría suponer una pérdida de ingresos para algunos trabajadores, lo cual no es viable para todos.

Otro desafío importante es que este modelo reduce el tiempo disponible para actividades como la formación, la colaboración en equipo o la creación de vínculos entre compañeros, lo que podría repercutir en el desarrollo profesional y en el sentido de pertenencia del trabajador a la empresa (Capell, 2022).

También cabe la posibilidad de que si se implanta una semana laboral fija de cuatro días no se contemple las necesidades individuales, es decir, sin ningún tipo de personalización. Esto hace que se aleje del principio de flexibilidad laboral que buscan los trabajadores.

Por último, es importante señalar que el cambio a una jornada reducida puede conllevar a costes iniciales significativos para las empresas, especialmente en la reorganización de turnos, contratación de más personal o inversión en herramientas tecnológicas. Esto representa un reto mayor para las pequeñas y medianas empresas, que podrían no tener los recursos suficientes para afrontar esta transformación (Consejo General de Economistas, 2024). Por ello, para pasar a una jornada laboral reducida, hay que mejorar los procesos, como la aceleración de la digitalización, que es clave para evitar que la productividad de la empresa disminuya y los trabajadores acaben agotados (Capell, 2022).

5. CASOS REALES. EMPRESAS QUE IMPLEMENTAN LA SEMANA DE CUATRO DÍAS.

5.1. INTRODUCCIÓN A LOS CASOS.

Para este trabajo se ha seleccionado una muestra de 24 empresas españolas que han implementado la jornada laboral de cuatro días. La selección de estas se ha realizado mediante dos vías principales.

Por un lado, 11 de las empresas analizadas se encuentran registradas en el portal 4días.es, un directorio que recoge empresas comprometidas con modelos de trabajo más sostenibles y centrados en el bienestar del trabajador. Este sitio, impulsado por la empresa OneTotem, evalúa y clasifica a las empresas inscritas en función de sus políticas de jornada laboral, salario, tiempo libre y otros beneficios para el personal.

La puntuación máxima es de 100 puntos y se distribuye del siguiente modo:

- 52 puntos por trabajar cuatro días con el 100% del salario (o 42 puntos si el salario es proporcionalmente reducido).
- 10 puntos por trabajo remoto.
- 10 puntos por flexibilidad horaria.
- 28 puntos adicionales por otros beneficios (según el caso).

Este sistema permite identificar aquellas organizaciones que, más allá de reducir la jornada laboral, promueven un modelo de trabajo centrado en la calidad de vida, la corresponsabilidad, la autonomía y la conciliación.

Por otro lado, las 13 empresas restantes han sido seleccionadas a través de una búsqueda individualizada en medios de comunicación, estudios de casos, artículos especializados y páginas web corporativas, con el objetivo de incluir una perspectiva más amplia y representativa de diferentes sectores y enfoques.

La combinación de estos dos grupos permite comparar distintas formas de implementar la semana laboral de cuatro días, así como los efectos que ha tenido esta medida en cada empresa.

5.2. EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO LA JORNADA DE CUATRO DÍAS.

5.2.1. EMPRESAS DIRECTORIO 4DÍAS.

1. BIG BUY.

BigBuy es una empresa tecnológica especializada en soluciones integrales para el ecommerce. Fue fundada en 2010 y cuenta con una sede en Valencia. Su propuesta se basa en ofrecer una solución “todo en uno” que integra un amplio catálogo, tecnología, logística y operaciones, dirigidas tanto a negocios minoristas como a grandes marcas que buscan aumentar sus canales de venta online (4días.es/bigbuy).

Cuenta con un equipo multicultural de 337 personas y más de 15 nacionalidades, BigBuy ha apostado desde sus inicios por una cultura empresarial centrada en la motivación, la diversidad y el bienestar del equipo.

Apuestan por sus trabajadores y eso se refleja en su organización del tiempo de trabajo, donde la semana laboral de cuatro días se ha consolidado como una herramienta clave para fomentar la conciliación y el compromiso. Desde 2021, en BigBuy, se trabaja cuatro días a la

semana, con jornadas de 9,5 horas diarias que suman 39 horas semanales, manteniendo el 100% del salario. A diferencia de otros modelos más rígidos, la empresa apuesta por la flexibilidad del día libre, permitiendo que este varíe según las necesidades del equipo.

Aunque el modelo es mayoritariamente presencial, se contempla la posibilidad de teletrabajar en determinados casos. Además, BigBuy no solo ha reestructurado la jornada, sino que ofrece unos beneficios que refuerzan su apuesta por el bienestar: horario flexible, seguro de salud privado, presupuesto anual para formación, comedor con opción take away y espacios para el ocio y descanso. A esto se le suman 93 días libres al año, distribuidos entre 27 días laborables de vacaciones, 52 días libres (por la semana de cuatro días) y 14 festivos anuales.

La empresa ha sido reconocida por su innovación en este ámbito, recibiendo una puntuación de 95 sobre 100 en el directorio de 4días.es.

2. GOOD REBELS.

Good Rebels es una agencia digital independiente con un enfoque humanista que trabaja para conectar marcas y personas en el entorno digital. Fundada en 1997, tiene su sede en Madrid y presencia internacional en Reino Unido y México. Desde allí, ayuda a empresas de todo el mundo a transformarse en organizaciones centradas en las personas, fortaleciendo sus vínculos tanto con los clientes como con los trabajadores y con la sociedad en general (4días.es/Good-rebels).

Formada por un grupo diverso de aproximadamente 140 profesionales de diferentes nacionalidades, Good Rebels reúne perfiles tan variados como diseñadores, desarrolladores, analistas de datos, expertos en UX y gestores de comunidades.

En 2021, Good Rebels implantó una semana laboral de cuatro días, con un total de 32 horas semanales (8 horas diarias), sin reducción salarial. Este modelo se combina con una fuerte apuesta por la flexibilidad, ya que ofrecen un horario flexible, opción de trabajo en remoto, y muchos beneficios para los trabajadores. Entre ellos destacan las vacaciones ilimitadas y encuentros semanales para fomentar la cohesión del equipo.

Good Rebels disfruta de un total de 89 días libres al año, desglosados en 52 viernes libres, festivos nacionales y locales, además del ya mencionado sistema de vacaciones sin límite.

Gracias a este enfoque innovador y centrado en el bienestar del equipo, la empresa ha sido valorada con una puntuación de 96 sobre 100 en el directorio de 4días.es.

3. ONE TOTEM.

La agencia digital One Totem, especializada en ecommerce, decidió en 2022 dar el paso de pasar del modelo laboral tradicional, implantando una semana laboral de cuatro días, trabajando 32 horas semanales (8 horas diarias) y manteniendo el 100% del salario. Esta medida, que aplican en un entorno de trabajo completamente remoto, refleja su apuesta por una cultura organizativa centrada en la confianza, la libertad y la eficiencia (4días.es/onetotem).

Fundada en 2006, con sede en Madrid, One Totem está formada por un equipo pequeño pero internacional: 12 personas de 5 nacionalidades diferentes, lo que refuerza su carácter diverso y global.

Su estructura flexible les ha permitido, no solo consolidarse como agencia, sino también gestionar proyectos paralelos como TakeFortyTwo, centrada en estrategia ecommerce para B2B, y DuckDuckChimp, dedicada al email marketing. Esta diversificación demuestra su capacidad para reinventarse sin perder el foco ni la cohesión interna.

El modelo de trabajo de One Totem no solo destaca por la jornada reducida, sino también por los beneficios que ofrece a su plantilla. Entre ellos se incluye horario flexible, equipamiento para teletrabajo, presupuesto para formación, encuentros semestrales presenciales y un programa de recompensas diseñado para motivar y reconocer el esfuerzo del equipo. En total, sus empleados disfrutan de 93 días libres al año distribuidos en 23 días de vacaciones, 52 viernes libres y 14 festivos nacionales.

Este conjunto de medidas y beneficios ha llevado a la empresa a recibir una de las mejores valoraciones dentro del directorio de 4días, con una puntuación de 96 sobre 100.

4. HORTELANOS.

Hortelanos es una agencia de comunicación que se encarga de crear contenidos y experiencias útiles tanto para las marcas como para las personas, desde una perspectiva fresca y creativa (4días.es/hortelanos).

Fundada en 2013 y con sede en Vitoria-Gasteiz, en el País Vasco, Hortelanos es un equipo compacto formado por seis personas que han sabido gestionar una semana laboral reducida.

Desde 2021, trabajan solo cuatro días a la semana, con una jornada de 37 horas semanales, distribuidas en 9 horas diarias, y manteniendo el 100% del salario. Este modelo se

desarrolla en modalidad híbrida, lo que facilita el equilibrio entre presencialidad y trabajo en remoto.

Su compromiso con el bienestar del equipo se refleja en una serie de beneficios originales y personalizados, como el horario flexible, una cesta de verduras, ayudas económicas para quienes van al trabajo en bicicleta o transporte público, y gimnasio o nutricionista. Además, ofrecen vacaciones libres, una fórmula flexible que genera confianza y autorregulación.

En total, Hortelanos proporciona a su equipo 85 días libres al año, que incluyen 22 días laborables de vacaciones, 52 viernes libres y 11 festivos. Este esquema busca no solo mejorar la conciliación, sino también fomentar la creatividad y la motivación del equipo.

Gracias a esta apuesta innovadora por el bienestar y la eficacia, Hortelanos ha sido reconocida con una puntuación de 90 sobre 100 en el directorio de 4días.

5. BYLD.

BYLD nace con la misión de ayudar a grandes empresas a desarrollar nuevos negocios que impulsen su crecimiento y diversificación. Su propuesta parte de que, aunque las grandes empresas tienen los recursos y la posición para innovar, a menudo carecen de la cultura ágil y del enfoque necesario para lograrlo (4días.es/byld).

Fundada en 2017 y con sede en Madrid, la empresa está formada por un equipo multicultural de 25 personas, que integran perfiles muy diversos.

Desde 2022, ha implantado la semana laboral de cuatro días, manteniendo la jornada de 40 horas semanales, con el 100% del salario. Desarrollan el trabajo bajo la modalidad híbrida, lo que permite un equilibrio entre trabajo presencial y trabajo remoto.

La empresa complementa este modelo con una serie de beneficios que fomentan el bienestar y el desarrollo personal y profesional del equipo. Entre ellos destacan el horario flexible, seguro médico privado, un plan de desarrollo personalizado, bonus extra por desempeño, y encuentros anuales que fortalecen el sentimiento de comunidad entre el equipo y la empresa.

En total, BYLD ofrece 89 días libres al año, repartidos en 24 días de vacaciones, 52 viernes libres, 12 festivos y un día libre adicional por el cumpleaños.

Gracias a este enfoque innovador, BYLD ha sido reconocida con una puntuación de 94 sobre 100 en el directorio de 4días.

6. GAVISA.

Desde 2007, la empresa Gavisia se dedica a crear soluciones informáticas a medida que permiten a marcas y organizaciones adaptarse a los desafíos del presente. Su historia empresa con el desarrollo de páginas web y tiendas online, pero en 2014 decidieron dar un giro hacia la programación nativa de aplicaciones móviles para iOS y Android y se ha convertido en su principal línea de negocio hoy en día (4días.es/gavisia).

Con sede en Córdoba y un equipo reducido pero especializado de 6 personas, Gavisia ha logrado trabajar con más de 100 clientes internacionales.

Gavisia se diferencia por ser una empresa que aplicó, en 2021, la semana laboral de cuatro días, repartidas en 32 horas semanales (8 horas diarias), manteniendo el 100% del salario. Además, su modelo de trabajo es completamente remoto, lo que permite al equipo trabajar desde cualquier lugar y favorecer una conciliación entre la vida personal y profesional.

Además, se le añaden una serie de beneficios diseñados para fomentar la motivación y desarrollo profesional. Entre ellos destacan el horario flexible, un presupuesto destinado a formación y un encuentro anual para fortalecer la unión del equipo.

El total de días libres al año asciende a 84, repartidos en 18 días laborables de vacaciones, 52 viernes libres y 14 festivos nacionales y locales. Y, gracias a este enfoque, la empresa ha recibido una puntuación de 90 sobre 100 en el directorio de 4días.

7. ACCESEO.

Acceseo es una agencia especializada en desarrollo web y marketing digital, fundada en 2009. La cercanía, transparencia y confianza son pilares fundamentales para lograr que los negocios de sus clientes alcancen el éxito. Su equipo está compuesto por 19 personas, con sede en Alcoy (Alicante), y una trayectoria consolidada que se refleja en los más de 800 proyectos que han desarrollado (4días.es/acceso).

Desde 2023, Acceseo ha implementado una semana laboral de cuatro días, con 32 horas semanales distribuidas en jornadas de 8 horas, manteniendo el 100% del salario. El trabajo se realiza en modalidad 100% remota, aunque cuentan con una oficina equipada con café y mesa de ping pong, para quienes prefieran acudir presencialmente.

Además de esta estructura laboral innovadora, Acceseo ofrece a su equipo varios beneficios adicionales: horario flexible, un presupuesto individual para formación, jornada intensiva durante el verano y Navidad, así como un presupuesto para el equipamiento del puesto de trabajo, lo que refuerza su apuesta por la autonomía y la motivación interna.

En cuanto a los días libres anuales, el equipo de Acceseo disfruta de un total de 91 días al año, desglosados en 24 días de vacaciones, 52 lunes o viernes libres (según turnos rotativos), 14 festivos y el día de cumpleaños libre.

Gracias a este modelo organizativo, Acceseo ha recibido una puntuación de 96 sobre 100 en el directorio de 4días.

8. CIB.

CIB Group es una empresa tecnológica que tiene la misión de eliminar las tareas repetitivas mediante inteligencia artificial. Fundada en 1989, cuenta hoy con un equipo de 150 personas distribuidas entre España, Alemania, Austria y Portugal, y tiene su sede principal en Múnich ([4días.es/cib-group](https://4dias.es/cib-group)).

Su especialidad es la digitalización de procesos, la gestión documental y el desarrollo de software inteligente. Su objetivo es aumentar la eficiencia y liberar a las personas de automatismos innecesarios, permitiendo que el talento humano se enfoque en tareas de mayor valor añadido.

La empresa ha adoptado, en 2021, una semana laboral de cuatro días, con una jornada de 36 horas semanales, distribuidas en 9 horas por día, sin reducción salarial. El modelo de trabajo es híbrido, ofreciendo flexibilidad tanto presencial como remota.

El compromiso de esta empresa con el bienestar de sus empleados se refleja también en los beneficios adicionales que ofrece: horario flexible, presupuesto individual para formación, programas orientados a la salud y el bienestar, bonos para actividades deportivas y la celebración de al menos un evento corporativo al año, fomentando la cohesión y el trabajo en equipo.

En total, sus empleados disfrutaban de 87 días libres al año, que incluyen 22 días de vacaciones, 52 viernes libres y 13 festivos. Este planteamiento le ha valido a CIB una puntuación de 96 sobre 100 en el directorio 4días.

9. BET SOLAR.

Bet Solar es una empresa referente en el sector de la energía fotovoltaica, que destacan por su especialización en autoconsumo residencial, comercial, industrial y en sistemas aislados de red. Fundada en 2015, esta compañía valenciana apuesta por modelos organizativos empresariales centrados en el bienestar de su equipo de trabajo (4días.es/betsolar).

Con un equipo de 60 personas y sede en Valencia, Bet Solar destaca por ofrecer un servicio técnico altamente profesional que acompaña a sus clientes durante todo el ciclo de vida del proyecto: desde la fase inicial de diseño, pasando por la instalación, hasta el mantenimiento posterior.

En 2024, la empresa ha implementado una semana laboral de cuatro días, con un total de 32 horas semanales (8 horas al día), sin que afecte al salario. El modelo de trabajo es híbrido, permitiendo cierta flexibilidad entre el trabajo presencial y el remoto.

Los beneficios que disfrutan sus empleados son: horario flexible, comedor gratuito y café en la oficina, presupuesto destinado a formación, jornada intensiva los viernes y una reunión anual corporativa que fomenta el compañerismo y la unión entre todo el equipo.

En cuanto al tiempo libre, Bet Solar ofrece a su plantilla un total de 87 días al año, que incluyen 25 días de vacaciones, 52 lunes o viernes libres (en función del sistema rotativo) y 10 festivos. Esta combinación de medidas le han valido una puntuación de 93 sobre 100 en el directorio 4días.

10. NAILTED.

Nailted es una startup tecnológica con sede en Madrid, fundada en 2019 y cuenta con un equipo de 14 personas. Esta plataforma de employee engagement ofrece una solución integral pensada para los departamentos de Recursos Humanos, centrada en mejorar la experiencia del empleado y fomentar entornos de trabajo más humanos y efectivos (4días.es/nailted).

Su propuesta se basa en el uso de la tecnología para automatizar procesos tradicionales tediosos, como el envío de encuestas, evaluación de desempeño, reuniones 1:1, etc. Además, también guía a los equipos paso a paso en la adopción de buenas prácticas de gestión del talento, cómo ayudar a controlar la rotación, crear equipos de alto rendimiento, etc. para conseguir equipos más motivados y alineados con los objetivos de la empresa.

En cuanto a la organización del tiempo de trabajo, Naitted decidió en 2023 que su plantilla disfrutara de dos semanas laborales de cuatro días al mes, con jornadas de 40 horas semanales y 100% del salario. No obstante, la empresa ha manifestado que está en camino de extender este formato a todo el mes. Además, opera con un modelo de trabajo 100% remoto que refuerza su apuesta por la conciliación.

Entre los beneficios que ofrece la compañía a su equipo destaca el horario flexible, el presupuesto para la formación, el equipamiento de trabajo y un sistema de remuneración flexible.

En cuanto al tiempo libre, Naitted proporciona 63 días libres al año: 23 días de vacaciones, 26 viernes libres como parte de su modelo de jornada reducida, y 14 festivos. Esta combinación de medidas le ha permitido alcanzar una puntuación de 86 sobre 100 en el directorio 4días.

11. CULTURA RSC.

Cultura RSC es una revista digital especializada en responsabilidad social corporativa, que se la reconoce como un espacio de referencia para promover los valores de inclusión, sostenibilidad, diálogo y solidaridad. Desde su fundación en 2007, y con sede en Zaragoza, este medio independiente funciona como un altavoz de buenas prácticas y criticar conductas poco éticas (4días.es/culturarsc).

Con un equipo reducido de 3 personas, Cultura RSC ha adoptado una organización del trabajo basada en la semana laboral de cuatro días, con 32 horas semanales sin disminución salarial. Este modelo, implantado desde 2023, se complementa con un formato de trabajo híbrido, que permite una mayor conciliación.

Además, la revista ofrece varios beneficios orientados al bienestar y desarrollo de su equipo, como presupuesto para formación y estudios y seguro de vida y salud.

En cuanto a los tiempos de descanso, Cultura RSC garantiza a su plantilla 82 días libres al año, distribuidos en 30 días naturales de vacaciones, 52 viernes no laborables y los correspondientes festivos nacionales y locales. Gracias a este enfoque ético e innovador, la empresa ha alcanzado una puntuación de 91 sobre 100 en el directorio de 4días.

5.2.2. OTRAS EMPRESAS SELECCIONADAS.

1. DESIGUAL.

Desigual es una reconocida firma de moda con sede en Barcelona, que se ha caracterizado desde sus inicios en 1984 por su espíritu innovador y por apostar por la autenticidad. Actualmente, tiene presencia en 89 países, más de 2.700 empleados, 438 tiendas y seis categorías de producto: mujer, hombre, infantil, accesorios, calzado y deporte (desigual.com).

En octubre de 2021, Desigual sorprendía al convertirse en la primera empresa del sector moda en España en proponer a su plantilla de oficinas centrales, de aproximadamente 500 empleados ya que quedan fuera de la propuesta los equipos comerciales y de operaciones, la propuesta de adoptar una semana laboral de cuatro días, de lunes a jueves, incluyendo un día de teletrabajo. Esta propuesta incluía también un ajuste proporcional de jornada, pasando de 39,5 a 34 horas semanales, con una reducción salarial compartida del 13%. Para reducir el impacto económico, la compañía asumió la mitad de esta reducción, de modo que solo se reducía el salario de los trabajadores un 6,5%.

La propuesta fue sometida a votación un mes después de su anuncio, con una participación del 98%. La empresa tenía como objetivo lograr el apoyo como mínimo del 66% de la plantilla. El resultado superó las expectativas de la empresa: el 86% de los trabajadores votó a favor de implantar esta nueva forma de organizar el tiempo de trabajo (Capital Humano, 2021).

Alberto Ojinaga, director general de Desigual, destacaba que esta transformación requeriría un esfuerzo colectivo. Además, aunque la implantación de la semana laboral de cuatro días implicaba un proceso de adaptación, también se presentaba como una oportunidad para replantear los modelos de productividad, aprovechando los aprendizajes adquiridos durante la pandemia. Según sus palabras, “esta iniciativa nos hace más atractivos como organización y eso nos permitirá retener y atraer al mejor talento”.

Aunque en un primer momento la medida generó cierta incertidumbre entre algunos trabajadores, ya que veían como única opción dejar la empresa, con el paso de los meses se registraron resultados muy favorables. El 90% de los empleados que decidieron acogerse al nuevo modelo laboral afirmaron sentirse más felices y destacaron que la iniciativa había facilitado su conciliación laboral y personal (Capell, 2022).

2. DELSOL.

Software DELSOL es una pyme tecnológica con sede en Jaén que se ha convertido en la primera empresa en España en probar la semana laboral de cuatro días sin reducir el salario de sus trabajadores (Capell, 2022).

Fundada en 1993, esta empresa está especializada en el desarrollo de software de gestión en la nube dirigido a pymes, asesorías y autónomos (sdelsol.com). En 2021 pasó a formar parte de la empresa italiana TeamSystem Company, líder en soluciones digitales para la gestión empresarial (sdelsol.com).

Con una plantilla de 181 personas, Software DELSOL lleva desde el 1 de enero de 2020 aplicando este modelo de organización, sin reducción salarial. La nueva jornada consiste en una reducción del cómputo de horas semanales: de 40 a 36 horas en invierno y a 28 horas en verano. Esta decisión tiene como objetivo mejorar la conciliación familiar y aumentar la calidad de vida de su equipo, un objetivo que ya venían promoviendo desde hace años.

La implantación de esta jornada supuso una reestructuración de la plantilla, incorporando a más de 25 personas durante 2019, lo que permitió mantener el nivel de atención y servicio durante los cinco días a la semana. Además, el cambio requirió adaptar el convenio colectivo con la colaboración del comité de empresa (sdelsol.com).

La organización del trabajo dentro de la empresa se gestiona de forma flexible: una parte del equipo trabaja exclusivamente de lunes a jueves, mientras que el resto rota en bloques de cuatro días continuos de lunes a viernes, disfrutando siempre de un día libre semanal. Esta reorganización ha traído consigo mejoras notables, como el aumento de la productividad, una menor tasa de absentismo y una mayor retención del talento. También ha ayudado a atraer nuevos perfiles profesionales motivados por un entorno laboral más equilibrado.

Además del impacto positivo sobre las personas, la empresa destaca los beneficios medioambientales ya que, al reducirse los días de asistencia presencial, se disminuyen los desplazamientos en transporte privado y el consumo energético en las oficinas, al poder cerrarse algunos departamentos un día más a la semana (sdelsol.com).

En términos económicos, los resultados también han sido favorables: durante el primer año con la jornada reducida, Software DELSOL aumentó en cinco puntos su facturación respecto a las previsiones iniciales (Capell, 2022).

3. TELEFÓNICA.

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo. Fundada en Madrid en 1924, la empresa ha evolucionado desde ser un operador nacional hasta convertirse en un gigante global con presencia en 38 países más de 388 millones de clientes entre Europa y Latinoamérica. Su plantilla cuenta con más de 100.000 empleados, y se estima que genera más de un millón de trabajos directos e indirectos (fundaciontelefonica.com).

En 2022, Telefónica decidió dar un paso innovador en la organización del tiempo de trabajo con la creación de un programa piloto de jornada laboral de cuatro días, convirtiéndose una de las primeras grandes empresas españolas aplicar esta medida. El proyecto se consolidó con un acuerdo firmado con los sindicatos UGT y CCOO, en el que también se consolidaba la opción del teletrabajo. Este programa se denominó “Jornada Flexible Bonificada” (Hellín, 2021).

La prueba inicial se llevó a cabo con 150 trabajadores durante un periodo de tres meses, con un diseño que permitía concentrar la jornada laboral de lunes a jueves y disponer de un fin de semana más amplio. El horario se reducía de 40 a 32 horas semanales, y aunque esto se suponía una reducción proporcional del salario, se incorporó una bonificación del 20% con el fin de compensar parcialmente esa pérdida (El Confidencial, 2022).

Tras el éxito de esta prueba inicial, Telefónica decidió ofrecer a su plantilla la opción de esta modalidad de forma voluntaria a partir de septiembre de 2022. Aunque muchos medios consideran la “Jornada Flexible Bonificada” de Telefónica como un éxito, la acogida real fue muy limitada. Según datos recogidos por El País, solo el 1% de la plantilla se había inscrito en el programa cuando quedaban apenas cuatro días para cerrar el plazo de solicitud (Capell, 2022).

4. LA FRANCACHELA.

En un sector tan tradicional y exigente como el de la hostelería, donde las jornadas laborales de seis días son aún frecuentes, María Álvarez, copropietaria de los restaurantes La Francachela, se ha convertido en un referente por aplicar este modelo de flexibilidad laboral: la semana laboral de cuatro días sin reducción salarial (Macías, 2024).

El grupo La Francachela es un grupo de negocios en el sector de la restauración que se encuentran en Madrid. Se fundó en 2019 y cuenta con 50 trabajadores en plantilla.

La decisión de implantar este sistema surgió en un momento crítico. En 2020, durante la pandemia, Álvarez se enfrentó a grandes dificultades para mantener el negocio en funcionamiento mientras cuidaba de sus familiares. Tras superar esta etapa, decidió que no podía volver al modelo anterior. Fue entonces cuando apostó por esta medida y así favorecer tanto a la empresa como la calidad de vida de su plantilla.

Desde entonces, los empleados de La Francachela trabajan una media de cinco horas menos a la semana, lo que se traduce en una jornada de aproximadamente 35 horas, repartidas en cuatro días. Este modelo, habitualmente vinculado a sectores tecnológicos o digitales, se ha adaptado con éxito a la hostelería, uno de los sectores más precarizados en España.

A pesar de trabajar menos horas, los salarios no se han reducido y los locales sigue abriendo los siete días de la semana. Para lograrlo, se ha reorganizado internamente el equipo de trabajo, manteniendo el nivel de servicio sin sobrecargar al personal, modificando la carta y la forma de atender, haciendo uso de tecnología (laSexta, 2023).

Más allá del rendimiento económico, el objetivo de Álvarez con esta medida es generar empleo de calidad que no solo proporcione estabilidad económica, sino que también aporte satisfacción personal. Considera que este enfoque es clave para fidelizar al equipo, fortalecer el compromiso y mejorar el bienestar del trabajador (Macías, 2024).

5. EPHIMERA.

Fundada en Madrid en 2013, y de la que también es copropietaria María Álvarez, es una empresa especializada en gestionar espacios para eventos. Su actividad se centra en la gestión directa y en exclusiva de lugares para eventos, talleres, presentaciones o actividades culturales tanto en Madrid como en Barcelona (LinkedIn/ephimera).

En 2020, tras el contexto de gran incertidumbre provocado por la pandemia, Ephimera se convirtió en una de las primeras empresas del sector de los eventos en implantar la jornada laboral de cuatro días. En total cuenta con una plantilla de unas doce personas, lo que la sitúa en el grupo de pequeñas empresas que han apostado por modelos organizativos diferentes (Asenjo, 2022).

Los trabajadores adoptaron un horario de unas 35 horas semanales, y se organizan en turnos rotativos. Mientras algunos trabajadores disfrutaban de descanso los viernes, sábados y domingos, otros lo hacen los sábados, domingos y lunes. Esta fórmula permite mantener la actividad de la empresa durante más días sin sobrecargar a los trabajadores (Martín, 2023).

6. GRUPO DELUXE.

Fundada en 2013 en Granada, Grupo Deluxe es una pyme dedicada a la comercialización y distribución de productos para el tratamiento del agua, complementados con artículos para el hogar. Desde sus inicios, han apostado por una filosofía empresarial orientada a la innovación y la mejora continua, tanto en sus productos como en su modelo de gestión (grupodeluxe.com).

La empresa inició en febrero de 2020 un experimento que marcaría un antes y un después en su organización del tiempo de trabajo: implantar la jornada laboral de cuatro días. La iniciativa surgió de forma silenciosa y experimental. Su responsable, Fran Sánchez, propuso dar el viernes libre a la plantilla siempre que se cumplieran los objetivos semanales. El ensayo comenzó como una “prueba oculta” que, sin grandes anuncios, pretendía comprobar si era posible mantener el rendimiento sin necesidad de trabajar cinco días (Navas, 2023).

Los resultados no tardaron en manifestarse. La productividad no solo se mantuvo, sino que aumentó en torno a un 20% respecto a la etapa anterior, según datos compartidos por la empresa. Este éxito progresivo llevó a que el sistema se formalizara, implantándose de manera oficial el cierre de los viernes, generando así un descanso de tres días consecutivos para toda la plantilla.

El modelo de jornada consiste en trabajar ocho horas diarias de lunes a jueves, funcionando de forma coordinada “en bloque”, lo que permite a la empresa organizarse de forma eficaz sin necesidad de turnos rotativos. Y sin reducir el salario.

Más allá de los resultados económicos, los beneficios para los trabajadores también han sido notables. Arancha Solís, responsable de comunicación del Grupo Deluxe, ha destacado que la medida ha tenido un impacto muy positivo en el bienestar del equipo, mejorando su nivel de calidad de vida. El personal está más motivado, satisfecho y comprometido con la empresa, lo que ha contribuido a cumplir con los objetivos establecidos.

7. HOTEL TORRECERREDO.

El Hotel Torrecerredo es un hotel rural ubicado en Asturias. Se fundó en 1985 por un matrimonio que una noche alojaron a unos viajeros que buscaban alojamiento. Y desde ese momento, siguieron atendiendo a los demás visitantes (hoteltorrecerredo.com).

En 2023, este establecimiento dio un paso en cuanto al bienestar de los trabajadores al implementar la semana laboral de cuatro días para gran parte de su plantilla. De los 11

trabajadores que componen su equipo, 8 pasaron a una jornada reducida de 36 horas semanales distribuidas en cuatro días, que serían 9 horas de trabajo al día, manteniendo el 100% del salario. El objetivo siempre fue favorecer la conciliación personal y profesional de su equipo (RTPA, 2023).

Es importante señalar que la jornada reducida no se aplica de forma uniforme a toda la plantilla. Algunas áreas, como el equipo de turismo activo, continúan trabajando cinco días a la semana debido a sus funciones. Sin embargo, su jornada también es de 36 horas, al igual que la del resto del personal (Gutiérrez, 2024).

Tras un año de aplicación, los resultados han sido positivos. La reducción de la jornada ha fortalecido el compromiso y la organización interna, optimizando el tiempo y la eficiencia. Además, se ha percibido una mejora en la calidad de vida del personal, cuyos niveles de descanso y felicidad han influido directamente en un ambiente laboral más positivo y una atención al cliente mejor y personalizada. Estos cambios también se ven reflejados en los clientes ya que están más satisfechos y mejores experiencias. También destacan que implantar este modelo les ha permitido atraer y retener talento ya que es una forma de diferenciarse de la competencia (Facebook.com/hoteltorrecerredo).

8. ZATACA SYSTEMS.

Zataca Systems es una empresa de Torrellano, Alicante, fundada en 2015 y un equipo de más de 60 profesionales. Se dedica a la consultoría e ingeniería de software. Además, han participado en proyectos internacionales en Latinoamérica y África (zataca.es).

Es una empresa que apuesta por un modelo de trabajo flexible ya que más del 60% de su plantilla trabaja en remoto. Además, en diciembre de 2019, Zataca aplicó la semana laboral de cuatro días concentrando las 37,5 horas de trabajo en cuatro días, de lunes a jueves, librando los viernes sin afectar al salario. La jornada se reparte en 9,5 horas diarias de lunes a miércoles y 9 horas los jueves (Asenjo, 2022).

Este modelo de flexibilidad de equilibrar la productividad y el bienestar de los trabajadores ha resultado útil para su sector, ya que la captación y retención del talento es clave. Así lo señala su CEO, Pedro Sánchez, que destaca que esta medida ha contribuido a una baja rotación laboral y ha permitido a Zataca diferenciarse de la competencia, ofreciendo condiciones laborales que generan compromiso y fidelización.

9. BRAVENT.

Bravent es una empresa madrileña fundada en 2013 que da servicios como una consultora tecnológica especializada en ofrecer soluciones innovadoras en inteligencia artificial, analítica de datos, ciberseguridad, desarrollo de aplicaciones, infraestructura, modern workplace y business apps (bravent.net).

Aunque es una pyme que cuenta con 133 trabajadores, tiene presencia internacional consolidada en Europa, América y Oriente Medio (García, 2023).

Desde sus orígenes, Bravent siempre ha apostado por una cultura laboral flexible y basada en la confianza, con políticas que permiten a sus empleados elegir cuando y donde trabajar, ya sea desde casa o en la oficina, así como adaptar sus horarios de entrada y salida (bravent.net).

En 2021, la compañía dio un paso más en la flexibilidad laboral e implantó de manera oficial la jornada laboral de cuatro días. Esta decisión la tomaron porque, tras observar que, a pesar de trabajar de lunes a viernes, la eficiencia y proactividad de sus equipos superaban los límites. Por tanto, pensaron que reducir la jornada a cuatro días no se vería afectado su rendimiento. Su jornada de trabajo se gestiona de lunes a jueves y trabajan 36 horas a la semana, sin reducción del salario (García, 2023).

El objetivo principal de esta medida fue incrementar la motivación, el compromiso y la conciliación de los trabajadores, incorporando un día adicional de descanso para favorecer su bienestar (bravent.net).

10. GROWARA.

Growara es una pyme que nació en Valencia en 2019 con la misión de transformar la gestión del talento en las organizaciones mediante la innovación, buscando un impacto positivo y duradero tanto en las personas como en las empresas.

Son socios estratégicos en el área de Recursos Humanos de las empresas, ya que ayudan a las empresas a aportar un ecosistema de servicios que crean para dar respuesta a los retos que se presentan en el trabajo en un futuro.

Growara ofrece tres servicios personalizados. Por un lado, Growara Talent Acquisition, que mejora y acelera los procesos de selección de personal. Por otro lado, Growara Academy, una plataforma que diseña planes formativos a medida para sus clientes. y finalmente, Growara

Consulting, centrada en el acompañamiento estratégico para resolver retos en la gestión de personas (LinkedIn/growara).

En 2021, Growara adoptó la semana laboral de cuatro días, reduciendo la jornada a 32 horas semanales sin recorte salarial. Al año siguiente de implantarlo, la empresa aumentó su facturación en torno a un 10%, y el equipo, formado por unos 20 empleados, reportó mayores niveles de satisfacción y bienestar.

Gracias a la experiencia adquirida, Growara se ha convertido en una consultora de referencia para aquellas empresas que quieren organizar su jornada laboral, prestando asesoramiento sobre cómo integrar este modelo en la empresa, ya que esta modificación requiere un cambio de mentalidad que afecta a toda la empresa (Romero, 2025).

11. HACK A BOSS.

Hack a Boss es una empresa gallega fundada en 2019 en A Coruña, especializada en formación tecnológica y selección de talento en el sector tecnológico. Es una pyme que se ha centrado en ofrecer programas formativos actualizados y adaptados a las necesidades reales del mercado, además de facilitar la incorporación de perfiles profesionales a empresas del entorno digital.

En su apuesta por nuevas formas de organización del trabajo, la empresa decidió iniciar un proceso de transformación hacia la semana laboral de cuatro días, que se aplicó de forma oficial en 2022. Sin embargo, este cambio no fue repentino, ya que antes realizaron pruebas internas, permitiendo que los empleados descansaran algunos viernes y observando así los resultados de la medida.

La empresa reconoce que el camino no fue fácil. No solo se trataba de ajustar los horarios, sino que también fue necesario rediseñar procesos, adaptar sistemas de información y contratar personal capacitado para trabajar con este nuevo modelo. La implementación se llevó a cabo de manera progresiva y estructurada, con un gran esfuerzo de planificación interna (Galán, 2023).

La reducción de la jornada laboral de cuatro días de Hack a Boss es de 32 horas semanales, sin reducción del salario (Armero, 2023). La jornada se distribuye de la siguiente forma: cada mes, los trabajadores disponen de cuatro viernes “libres”, aunque no todos se utilizan del mismo modo, ya que, dos son días completamente libres, uno se dedica a actividades

voluntarias presenciales en la oficina, y el último se reserva para formación interna (Vítora, 2024).

12. SIMEOM CAPITAL.

Simeom Capital es un grupo empresarial fundado en 2018 en Granada, compuesto por cuatro empresas especializadas en distintos ámbitos. Las empresas son Vocces Lab, artiSplendore, Fabrils estudio y Bewor Tech y entre todas, configuran una estructura diversa que abarca desde la atención y gestión de espacios culturales y monumentales, hasta la fabricación de soluciones tecnológicas para visitas turísticas, pasando por servicios de carpintería, interiorismo y montaje expositivo, así como el desarrollo de herramientas digitales para la gestión de recursos humanos y la formación empresarial. Además, cuentan con una plantilla multidisciplinar de más de 150 profesionales (simeom.com).

En el año 2021, Simeom Capital decidió iniciar un programa piloto para experimentar un modelo de la semana laboral de cuatro días, sin reducción de salario, pero ajustando la jornada diaria a nueve horas. Este ensayo tenía como objetivo evaluar el impacto de este modelo en la plantilla y en la eficiencia organizativa.

Los resultados que obtuvieron fueron que el equipo mostró un mayor grado de satisfacción, y la productividad también mejoró significativamente. Estos resultados positivos impulsaron a la dirección a aplicar el modelo a otras áreas de la empresa. Actualmente, aproximadamente el 45% de la plantilla (187 personas) disfrutan de la jornada de cuatro días (Galán, 2023).

13. TOLDOS PORRIÑO.

En la provincia de Pontevedra se encuentra una pequeña empresa gallega conocida como Toldos Porriño que fue fundada en 2013. Esta microempresa se especializa en el diseño e instalación de soluciones solares personalizadas, ofreciendo asesoramiento técnico y un análisis individualizado de cada proyecto para dar con las mejores soluciones según las necesidades del cliente (toldosporrino.com).

Cuenta con una plantilla de nueve trabajadores en 2023. Es una empresa que no se encuentra dentro del perfil típico de empresas que han apostado por la jornada laboral de cuatro días ya que habitualmente suelen ser empresas del sector tecnológico o de servicios digitales (Galán, 2023).

La empresa implantó esta medida en 2021, sin realizar una reducción salarial. Para poder implementarla, reorganizó internamente la empresa contratando a una persona más, se amplió la jornada laboral a nueve horas diarias y se reestructuraron los turnos de trabajo. De esta forma, los equipos de trabajo pueden descansar tres días consecutivos y la empresa seguir abierta a los clientes. Así, los trabajadores rotan mensualmente, desempeñando sus funciones de lunes a jueves o de martes a viernes (Asenjo, 2022).

5.3. ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES.

Empresa y año creación	Sede	Año de inicio	Sector	Tamaño empresa	Modelo 4 días	Nº horas semana	Salario	Resultados
Big Buy (2010)	Valencia	2021	Comercio electrónico mayorista	337 gran empresa	Día libre rotativo según equipo	39 horas	100%	Se mantiene la medida
Good Rebels (1997)	Madrid	2021	Marketing digital	140 pyme	Horario flexible + opción remota	32 horas	100%	Se mantiene la medida
One Totem (2006)	Madrid	2022	Desarrollo de software	12 pyme	Horario flexible +100% remoto	32 horas	100%	Se mantiene la medida
Hortelanos (2013)	Vitoria-Gasteiz	2021	Diseño gráfico y comunicación	6 microempresa	Horario flexible + modalidad híbrida	37 horas	100%	Se mantiene la medida
Byld (2017)	Madrid	2022	Consultoría e innovación	25 pyme	Horario flexible +	40 horas	100%	Se mantiene la medida

					modalidad híbrida			
Gavisa (2007)	Córdoba	2021	Ingeniería industrial	6 microempresa	Horario flexible + 100% remoto	32 horas	100%	Se mantiene la medida
Acceseo (2009)	Alcoy	2023	Desarrollo web y marketing	19 pyme	Horario flexible + 100% remoto	32 horas	100%	Se mantiene la medida
CIB (1989)	Múnich	2021	Software y servicios IT	150 pyme	Horario flexible + modalidad híbrida	36 horas	100%	Se mantiene la medida
Bet Solar (2015)	Valencia	2024	Energías renovables	60 pyme	Horario flexible + modalidad híbrida	32 horas	100%	Se mantiene la medida
Nailted (2019)	Madrid	2023	Tecnología y RRHH	14 pyme	2 semanas/mes de 4 días + 100% remoto	40 horas	100%	Se va a extender a todo el mes

Cultura RSC (2007)	Zaragoza	2023	Comunicación RSC	3 microempresa	Lunes a jueves + modalidad híbrida	32 horas	100%	Se mantiene la medida
Desigual (1984)	Barcelona	2021	Moda	2.700 gran empresa	Lunes a jueves + 1 día de teletrabajo	34 horas	Reducción del 6,5%	Solo en oficinas centrales
DELSOL (1993)	Jaén	2020	Software empresarial	181 pyme	2 equipos: lunes a jueves/ turnos	36 horas en invierno 28 horas en verano	100%	Se mantiene la medida
Telefónica (1924)	Madrid	2022	Telecomunicaciones	100.000 gran empresa	Lunes a jueves (150 empleados voluntarios)	32 horas	Reducción proporcional + bonificación del 20%	Modalidad voluntaria

La Francachela (2019)	Madrid	2020	Hostelería	50 pyme	Turnos rotativos para mantener actividad	35 horas	100%	Se mantiene la medida
Ephemera (2013)	Madrid	2020	Organización de eventos	12 pyme	Turnos rotativos librando viernes o lunes	35 horas	100%	Se mantiene la medida
Grupo Deluxe (2013)	Granada	2020	Consultoría	Pyme	Lunes a jueves	32 horas	100%	Se mantiene la medida
Hotel Torrecerredo (1985)	Asturias	2023	Turismo y servicios	11 pyme	8 empleados con descanso flexible	36 horas	100%	Se mantiene la medida
Zataca Systems (2015)	Torrellano	2019	Desarrollo tecnológico	60 pyme	Lunes a jueves	37,5 horas	100%	Se mantiene la medida
Bravent (2013)	Madrid	2021	Tecnología	133 pyme	Lunes a jueves	36 horas	100%	Se mantiene la medida
Growara (2019)	Valencia	2021	Recursos Humanos	20 pyme	Lunes a jueves	32 horas	100%	Se mantiene la medida

Hack a Boss (2019)	A Coruña	2022	Formación tecnológica	Pyme	Al mes: 2 viernes libres, 1 formativo y 1 para actividades	32 horas	100%	Se mantiene la medida
Simeom Capital (2018)	Granada	2021	Consultoría financiera	Pyme	Lunes a jueves (45% plantilla)	36 horas	100%	Aplicación parcial
Toldos Porriño (2013)	Pontevedra	2021	Fabricación e instalación	9 microempresa	Turnos: lunes a jueves /martes a viernes	36 horas	100%	Se mantiene la medida

6. CONCLUSIONES.

A lo largo de este trabajo se han analizado los efectos y la posibilidad de implantar la semana laboral de cuatro días en España, teniendo en cuenta la normativa y los factores sociales, tecnológicos y organizativos que influyen en la reestructuración del tiempo de trabajo.

En primer lugar, el recorrido histórico y normativo permite entender que la jornada laboral ha sido siempre un elemento dinámico, el cual ha sufrido muchas transformaciones relacionadas con el desarrollo económico y social, luchas laborales, la transformación de los procesos productivos y la búsqueda de modelos laborales más sostenibles, y se vuelve a plantear la necesidad de organizar el tiempo de trabajo.

En este sentido, la semana laboral de cuatro días se presenta como una propuesta que, aunque no es reciente, sigue siendo una práctica poco extendida, especialmente en España. Sin embargo, ha ido adquiriendo importancia gracias a experiencias internacionales que han resultado exitosas y al impulso de iniciativas públicas, como el programa piloto de la Comunidad Valenciana o la reciente propuesta a nivel nacional de la reducción de jornada a 37,5 horas semanales.

Se ha observado que la semana de cuatro días puede funcionar como una herramienta para mejorar la productividad, reducir el absentismo, aumentar el compromiso del personal y facilitar la conciliación laboral y personal. Es una medida que no depende únicamente de la reducción de horas, sino que se deben aplicar medidas estratégicas de reorganización del tiempo de trabajo y de personal, que en cada organización será diferente. En muchos casos, además, ha supuesto beneficios medioambientales y una reducción de costes para las empresas, como el ahorro en consumo eléctrico y en el uso de materiales de oficina.

Sin embargo, también se han identificado retos que no pueden pasar desapercibidos, ya que existen sectores, como, por ejemplo, el comercio, la hostelería o la sanidad, donde es más difícil de implantar esta medida. Otro reto que se presenta son las limitaciones que presentan las pequeñas y medianas empresas para reorganizar los recursos sin apoyo de la administración pública. De esta forma, existe el riesgo de una implantación desigual, que beneficie a unos sectores o tipos de empresa concretos mientras se excluye a otros.

Del estudio de los casos de empresas españolas que han implantado la semana laboral de cuatro días, destacan varios aspectos importantes. En primer lugar, el sector más representado en este tipo de iniciativas es el relacionado con la tecnología y la digitalización, especialmente el desarrollo de software. Se observa que este tipo de empresas, en las que su actividad se basa en el uso de sistemas digitales, son más propensas a adoptar esta medida, probablemente por su mayor flexibilidad y menor dependencia de la presencialidad en comparación con otros sectores.

Respecto al modelo de cuatro días más utilizado por las empresas analizadas, predomina el formato de lunes a jueves de forma presencial. Aunque también es muy utilizado combinar el modelo de horario flexible con modalidades híbridas o de teletrabajo completo. Son modelos que ayudan a mejorar la organización interna, fomentar la conciliación y favorecer el bienestar de los trabajadores. Otros modelos, como los turnos rotativos, también se han aplicado, aunque con menor frecuencia.

Por otro lado, es importante mencionar que, aunque como se ha dicho antes, las pequeñas y medianas empresas pueden tener más dificultades a la hora de aplicar esta medida debido a su menor disponibilidad de recursos, el análisis señala la poca presencia de grandes empresas con este tipo jornada en España. Solo se han identificado tres grandes empresas que han optado por aplicar este modelo, y únicamente una de ellas lo ha hecho de forma permanente y aplicada a toda su plantilla. En las otras dos, la semana laboral de cuatro días solo se aplica a una parte del personal, en las oficinas centrales o de forma voluntaria, lo que representa un porcentaje reducido de trabajadores bajo esta medida.

En el análisis de los casos reales, tanto de las empresas extranjeras como españolas, se ha demostrado que esta medida es posible si se planifica y se desarrolla de forma estratégica y se acompaña de buenos cambios organizativos. No obstante, se observa que, al no existir un modelo único, cada organización puede adaptarlo según sus necesidades.

La semana laboral de cuatro días no es una solución global, pero sí se trata de una medida aplicable a muchas empresas, si se acompaña con innovación en la organización y la mejora de las condiciones laborales. Su implantación debe seguir un proceso gradual y flexible que debe ser apoyado desde las administraciones públicas y, además, las organizaciones deben estar comprometidas.

7. BIBLIOGRAFÍA.

- 4 Day Week Global (2023). *The 4 Day Week UK Pilot Programme Results*.
<https://www.4dayweek.co.uk/pilot-programme-old>
- 4días. (s. f.). *4días*. <https://4dias.es/>
- Agea, O. (2025). ¿Empezará a aplicarse la jornada laboral de 37,5 horas en 2025? *Grupo2000*. <https://www.grupo2000.es/ayudas-de-hasta-150-000-euros-por-reducir-la-jornada-laboral-a-4-dias/>
- Albizu, E. (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos* ([1a ed.]). Ariel.
- Armero, R. (2023). La realidad de la semana laboral de 4 días: un CEO y una directora de RRHH cuentan que “fue peor de lo que la gente dice en redes”, pero valió la pena. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/desarrollo-profesional/semana-laboral-4-dias-fue-peor-gente-dice-redes-1189980>
- Asenjo Domínguez, A. (2022). ¿Qué empresas están aplicando la semana laboral de cuatro días en España? *El Independiente*. <https://www.elindependiente.com/economia/2022/05/15/que-empresas-estan-aplicando-la-semana-laboral-de-cuatro-dias-en-espana/>
- Boletín Oficial del Estado. (1978). *Constitución Española*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229#a40>
- Boletín Oficial del Estado. (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*. Núm. 255, de 24 de octubre de 2015. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>
- Bravent. (2021). Jornada laboral de 4 días: Qué opinan nuestros Cracks. <https://www.bravent.net/noticias/jornada-laboral-de-4-dias-que-opinan-nuestros-cracks/>
- Capell, J. (2022). ¿Ha llegado el momento para la semana laboral de 4 días? *Capital Humano*, (380), Sección Compensación y Beneficios / Tribuna. CISS.
- Capital Humano. (2020). ¿Qué puede traer consigo la jornada laboral de 4 días? *Capital Humano*. Wolters Kluwer.

- Capital Humano. (2021). Las cinco tendencias que marcarán la gestión de los RRHH en 2022. *Capital Humano*. Wolters Kluwer.
- Capital Humano. (2021). Los empleados de Desigual aprueban por amplia mayoría la jornada laboral de 4 días. *Capital Humano*. Wolters Kluwer.
- Consejo General de Economistas. (2024). ¿Jornada laboral más corta? ¿4 días? ¿4 horas? Pros, contras y análisis. *Claves Económicas de Actualidad*. Servicio de Estudios del Consejo General de Economistas.
- Desigual. (2021). Los empleados de Desigual aprueban por amplia mayoría la jornada laboral de 4 días. https://www.desigual.com/es_IC/Desigual-employees-approve-the-4day-working-week.html
- El Confidencial. (2022). Telefónica implantará la semana laboral de cuatro días en España tras la prueba piloto. https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-06-08/telefonica-jornada-laboral-cuatro-dias-espana-prueba-piloto_3438709/#:~:text=%C3%89xito%20del%20programa%20piloto%20de%20Telef%C3%B3nica%20para,un%20plazo%20para%20que%20sus%20empleados%20puedan
- Espallargas, A. (2022). Telefónica y otras nueve empresas en las que puedes trabajar solo cuatro días. *Forbes*. <https://forbes.es/empresas/167557/telefonica-y-otras-nueve-empresas-en-las-que-puedes-trabajar-solo-cuatro-dias/>
- Eurostat. (s. f.). TPS00071 [base de datos] <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00071/default/map?lang=en>
- Fundación Las Naves (2023). *Informe de evaluación de la Jornada de 4 días*. https://www.lasnaves.com/wp-content/uploads/2023/10/Informe_4Dies_Digital-4.pdf
- Galán Feced, C. (2023). 13 empresas españolas en las que puedes trabajar solo 4 días a la semana. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/desarrollo-profesional/13-empresas-espanolas-trabajar-semana-laboral-4-dias-1204426>
- García Arenales, M. (2023). Así son las empresas que redujeron la jornada laboral a cuatro días: “Funciona tanto la productividad como la conciliación, vivimos mejor”. *Infobae*. <https://www.infobae.com/espana/2023/10/25/asi-son-las-empresas-que>

[redujeron-la-jornada-laboral-a-cuatro-dias-funciona-tanto-la-productividad-como-la-conciliacion-vivimos-mejor/](#)

García Mancera, J. L. (2024). La evolución histórica de la jornada laboral en España. Secretaría de Personal Educativo de Administración y Servicios (PSEC) en la Federación Estatal de Enseñanza de CCOO. <https://docpublicos.ccoo.es/cendoc/070066EvolucionHistoricaJornada.pdf>

García, S. (2021). Señales del futuro del trabajo para 2022. *Capital Humano*, (369), Sección Tendencias/ Artículos. Wolters Kluwer.

Gutiérrez, M. (2024). El éxito de la jornada de cuatro días en Asturias: «Si algún empresario viniera a ofrecerme un sueldo mayor le diría que me quedo aquí». *La Voz de Asturias*. <https://www.lavozdeasturias.es/noticia/asturias/2024/02/09/exito-jornada-cuatro-dias-asturias-empresario-viniera-ofrecerme-sueldo-mayor-diria-me-queda-00031707485863355901383.htm>

Hellín, J. (2021). Telefónica consolida el teletrabajo y probará la jornada de 4 días. *Europa Press*. <https://www.europapress.es/economia/noticia-telefonica-sindicatos-firman-convenio-consolida-teletrabajo-probara-jornada-dias-20210622163000.html>

Hotel Torrecerredo. (2024). [Publicación en Facebook sobre jornada de 4 días]. *Facebook*. https://www.facebook.com/hoteltorrecerredo/photos/llevamos-desde-abril-del-a%C3%B1o-pasado-con-la-jornada-laboral-de-4-d%C3%ADas-con-resultado/1127862808985292/?_rdr

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (s. f). *Jornada y horarios de trabajo*. INSST. <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Jornada+y+horarios+de+trabajo/a+d9dd0c7-80c7-4cff-9b42-afeffd7b934f>

La Moncloa. (2023). *Empresas programa piloto jornada 4 días*. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/paginas/2023/170323-empresas-programa-piloto-jornada-4-dias.aspx>

LaSexta. (2023). Así consigue mantener la jornada laboral de 4 días en hostelería: “queríamos que todos estuvieran orgullosos de trabajar aquí”. *Sexta Columna*.

https://www.lasexta.com/programas/sexta-columna/asi-consigue-mantener-jornada-laboral-4-dias-hosteleria-queriamos-que-todos-estuvieran-orgullosos-trabajar-aqui_2023020363dd7940308cc00001d55c97.html

Losada Moreno, N. (2024). La reducción de la jornada laboral como herramienta de mejora de la salud y de la productividad. *Estudios Latinoamericanos*, 18 (Vol. II), 71-87.

Macías Bradshaw, M. (2024). María Álvarez, la empresaria que defiende la semana de 4 días laborales, “hizo aumentar nuestra productividad”. *Infobae*. <https://www.infobae.com/espana/2024/05/03/maria-alvarez-la-empresaria-que-defiende-la-semana-de-4-dias-laborales-hizo-aumentar-nuestra-productividad/>

Martín, L. (2023). ¿Cómo se adaptan las empresas para implantar la jornada de 4 días? *el Periódico*. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20230505/adaptan-empresas-implantar-jornada-4-117646092>

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2022). *Orden de bases de proyecto de reducción de jornada laboral*. <https://www.mintur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2022/Paginas/Orden-bases-proyecto-reducci%C3%B3n-jornada-laboral.aspx>

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

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2024). Resolución definitiva proyecto piloto reducción jornada laboral EOI. <https://www.mintur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2024/paginas/resolucion-definitiva-proyecto-piloto-reduccion-jornada-laboral-eoi.aspx?utm>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2024). Gobierno y organizaciones sindicales firman el acuerdo para la reducción de la jornada semanal a 37,5 horas sin reducción salarial. <https://prensa.mites.gob.es/webPrensa/listado-noticia/noticia/4405>

- Navas, M. (2023). Empresa de Granada con cuatro días semana trabajo. *Granada Hoy*.
https://www.gradahoy.com/granada/empresa-Granada-cuatro-días-semana-trabajo_0_1837917089.html
- Pérez Rodríguez, A. (2023). Jornada laboral de cuatro días: entre el mito y la realidad. *Capital Humano*, (387). Editorial CISS.
- Purón Celorio, A. (2025). La evolución de la jornada laboral en España. *Seresco*.
<https://seresco.es/nomina/evolucion-jornada-laboral-espana/>
- Romero, V. M. (2025). Jornada laboral de 4 días: puntos clave que necesitas conocer. *Factorial*.
<https://factorial.es/blog/jornada-laboral-4-días/#ejemplosycasesdeempresasconlasemanalaboralde4d%C3%ADas>
- RTPA. (2023). Un hotel en el concejo de Cabrales implementará la semana laboral de cuatro días. https://www.rtpa.es/noticias-asturias:Un-hotel-en-el-concejo-de-Cabrales-implementara-la-semana-laboral-de-cuatro-días_111678192155.html#:~:text=Inmersos%20en%20las%20obras%20de%20mantenimiento%20de,abril%2C%20implanten%20la%20semana%20laboral%20de%20cuatro
- SdelSol. (2020). Somos la primera empresa en España en instaurar la jornada laboral de cuatro días. <https://www.sdelsol.com/blog/tendencias/primer-empresa-jornada-laboral-cuatro-días/?srsltid=AfmBOoqAwOrQF5G7XNFujL0j-V7hV0OWaTURRyVaaW2PoHhZBc4RjZP>
- UGTPEuropeas21 (2021). Valencia prueba desde este lunes la jornada laboral de 4 días. <https://ugtpoliticaseuropeas.com/valencia-prueba-desde-este-lunes-la-jornada-laboral-de-4-días>
- Vítora, M. (2024). Las empresas que ya trabajan solo cuatro días en España. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/espana/2024/09/07/las-empresas-que-ya-trabajan-solo-cuatro-días-en-espana/>

8. WEBGRAFÍA.

Bravent. (s. f.). <https://www.bravent.net/>

Bravent. (s. f.). Perfil de empresa en LinkedIn. *LinkedIn*
<https://es.linkedin.com/company/bravent>

Ephimera. (s. f). Perfil de empresa en LinkedIn. *LinkedIn*
<https://es.linkedin.com/company/ephimera>

Fundación Telefónica. (s. f.). <https://www.fundaciontelefonica.com/conocenos/acerca-de-telefonica/#:~:text=Telef%C3%B3nica%20es%20uno%20de%20los,de%20388%20millones%20de%20clientes>

Growara (s. f). Perfil de empresa en LinkedIn. *LinkedIn*.
<https://es.linkedin.com/company/gowara>

Growara. (s. f.). <https://growara.com/>

Grupo Deluxe. (s. f.). <https://grupodeluxe.com/>

Hotel Torrecerredo. (s. f.). <https://hoteltorrecerredo.com/history/?lang=es>

SdelSol. (s. f.). https://www.sdelsol.com/software-delsol/?srsltid=AfmBOoqRcIQjqCXIIWvYJOT7kVi1LCJGAuwcF4_DabOh-raNEA7bkljm

Simeom. (s. f.). <https://simeom.com/>

Telefónica. (s. f.). <https://www.telefonica.com/es/>

Toldos Porrino. (s. f.). <https://www.toldosporrino.com/>

Zataca. (s. f.). <https://zataca.es/>