

# CAP A LA JORNADA LABORAL DE 32H/4 DIES: EL PAPER DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

PAULA PEDRO AZNAR

UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA; UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

## R E S U M

LA POSADA EN QÜESTIÓ DE LES HORES DE LA JORNADA DE TREBALL HA DONAT PEU A UN DEBAT EXTENS. LA FITA HISTÒRICA DEL MOVIMENT OBRER D'ACONSEGUIR UNA JORNADA LABORAL DE 40 HORES PRESENTA ARA SÍMPTOMES DE CADUCITAT, DONADA LA DIFICULTAT DE COMPAGINAR TREBALL I VIDA SOCIAL. L'ARREL D'AQUESTA QÜESTIÓ ÉS EN REALITAT MÉS PROFUNDA, I GIRA ENTORN DE LA CONCEPCIÓ DEL TREBALL DE LA NOSTRA SOCIETAT I EL TEMPS SOCIAL COM UNA QÜESTIÓ POLÍTICA I NO NATURAL. SITUANT-HO AL CENTRE DE LA NOSTRA VIDA, CAL AVANÇAR CAP A UN CANVI DE PARADIGMA QUE SE CENTRE EN LA VIDA PERSONAL I NO LABORAL. AQUEST ARTICLE PRETÉN RESUMIR LES CONCLUSIONS OBTINGUDES DURANT EL MEU TREBALL DE FI DE MÀSTER, AMB L'OBJECTIU D'ABORDAR QUIN HA DE SER EL PAPER DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA PER AVANÇAR CAP A AQUESTA DIRECCIÓ.

## PARAULES CLAU

ADMINISTRACIÓ PÚBLICA; JORNADA LABORAL 4 DIES; TEMPS SOCIAL; POLÍTICA PÚBLICA; CONCILIACIÓ

RECEPCIÓN: ABRIL 2022  
ACEPTACIÓN: MAYO 2022

## INTRODUCCIÓ

Els canvis a la societat postmoderna i post material ens han portat a la posada en qüestió d'un dels pilars de les relacions laborals actuals: la jornada laboral de 40h. Aquesta jornada té els seus orígens en l'ideòleg del socialisme utòpic Robert Owen. L'empresari britànic va ser l'impulsor del famós "8 hores per a treballar, 8 hores per a descansar, 8 hores d'oci", que el moviment obrer internacional dels segles XIX i XX va fer seu, reivindicant una jornada laboral que permetera el descans dels

treballadors. Així, els treballadors de tot el món van ser partícips de reivindicacions, vagues i manifestacions per a aconseguir la jornada de 8 hores, començant als Estats Units al 1886. Al cas espanyol, la jornada laboral de 8 hores va arribar a conseqüència de la vaga de 44 dies de "la Canadenca" al 1919 (López, 2020).

Ara, aquesta fita històrica del moviment obrer mostra símptomes de caducitat, en tant que presenta dificultats per a la conciliació laboral, familiar i d'oci, obtenint com a resultat alts nivells d'estrès que desemboquen en una menor

qualitat de vida per als treballadors i una menor productivitat. Per aquesta raó, des de fa alguns anys s'escolten veus favorables a la reducció de la jornada laboral actual fins a les 32 hores a 4 dies, en defensa que un període de descans més prologant on els treballadors puguen gaudir del seu temps lliure en major mesura, d'una banda, milloraria la seua qualitat de vida, i d'una altra, augmentaria la productivitat laboral.

Sobre aquesta idea, en aquest treball s'aborda quin paper ha de tindre l'Administració Pública, com a regidora de la vida social i encarregada de garantir un adequat funcionament de la societat i de proveir els recursos i instruments necessaris per a això, per a avançar cap a la reducció de la jornada laboral. Més concretament, es pretén esbrinar quines intervencions pot dur a terme l'Administració per a implementar polítiques públiques encaminades en aquesta direcció. La metodologia emprada en aquest treball es divideix en dues seccions: d'una banda, una anàlisi comparada entre Reykjavík (Islàndia), Bèlgica i Escòcia on s'estudien els mecanismes i intervencions de l'administració a l'hora d'implementar la jornada laboral. Es fa una comparació del contingut de cada política per tal d'extraure els elements més interessants per al disseny de la política. No es pretén fer una anàlisi comparada des d'una perspectiva explicativa, sinó més aviat, descriptiva. No es vol explicar les raons o motius pels quals en aquests països s'han implementat unes mesures o altres, sinó descriure quins han sigut els elements que configuren la política pública per a la reducció de la jornada des de la perspectiva del disseny. Les dades s'han aconseguit mitjançant una recerca qualitativa on s'analitzen els documents relatius a les polítiques públiques implementades. S'han escollit aquests casos per haver sigut tres dels països pioners on s'han implementat des de l'Administració Pública mesures per propiciar una reducció de les hores de treball.

D'altra banda, s'han fet tres entrevistes qualitatives a tres experts en la matèria per extraure

conclusions per aplicar la reducció de la jornada laboral en l'àmbit espanyol. Concretament, s'ha fet una entrevista a Joan Sanchis, economista i assessor de Secretaria Autonòmica d'Ocupació de la Generalitat Valenciana, professor de la Universitat de València i investigador del temps de treball; Antonio Montiel, jurista i polític, professor de la Universitat de València i expert en gestió i anàlisi de polítiques públiques; i Jose D. Canseco, diplomàtic en relacions laborals i recursos humans, professor a EAE Business School i la Universitat Internacional de la Rioja, i consultor d'estratègia de persones. Les entrevistes han consistit en un conjunt de preguntes semiestructurades de caràcter obert on els experts han pogut expressar lliurement les seues opinions sobre la possibilitat d'implementar una jornada de 4 dies a Espanya, què hauria de fer l'administració per portar-la a terme, quins recursos caldria utilitzar, possibles beneficis i costos, quins canvis s'haurien de donar a les relacions laborals per poder arribar a aquests tipus de jornada, etc. L'elecció d'aquests experts s'explica per la seua noció i experiència al respecte en matèria d'economia, relacions laborals, temps social i polítiques públiques.

Prèviament, es vol fer un diagnòstic de l'actual mercat laboral espanyol, per conèixer les principals característiques.

L'estructura de l'article és la que segueix: en primer lloc, la present introducció; en segon lloc, el marc teòric on es fa una revisió bibliogràfica de l'estat de la qüestió actual del tema; seguidament la contextualització del problema al cas espanyol; a continuació, l'exposició i anàlisi de les dades obtingudes; i finalment les conclusions.

## LA JORNADA LABORAL DE 32 HORES/4 DIES

La jornada laboral de 4 dies (*four day work-week*) pot ser entesa de diverses maneres. En alguns casos, aquesta s'entén com la compressió de la jornada laboral, és a dir, la realització de les mateixes hores de treball en menys dies. Aquesta modalitat de jornada de 4

dies pretén concentrar i distribuir la jornada laboral (Javier, 2021). La jornada laboral de 4 dies també pot fer referència a la reducció d'hores i no tant a la seua concentració, seguint la tendència a la reducció de les hores de treball que té origen en el segle XIX (Change, 2017). En aquest treball ens orientem cap a aquesta última visió de la jornada laboral de 4 dies, no obstant això, veurem casos de compressió i reducció de la jornada amb l'objectiu d'observar les diverses modalitats per les quals s'ha tractat de donar una major conciliació del temps social dels treballadors.

Així, el debat sobre la reducció de la jornada laboral ha aflorat arguments tant a favor com en contra d'aquesta qüestió. En els següents apartats ens disposem a fer una revisió dels principals arguments que han defensat els partidaris i detractors de la reducció de la jornada laboral.

#### *Avantatges de la reducció de la jornada laboral*

D'acord amb Grosse (2018) existeix una correlació negativa significativa entre el nombre d'hores treballades i la salut dels treballadors. L'autor assenyala que diversos estudis han mostrat que un major nombre d'hores treballades estan associades a un major risc d'accident cerebrovascular i una reducció de la salut física i mental. Ho exemplifica amb l'experiència francesa, on la reducció de la jornada laboral de 30 a 35 hores va produir un descens significatiu del consum d'alcohol i tabac i un augment significatiu de l'activitat física.

Grosse continua amb la seua argumentació assenyalant que una reducció de la jornada laboral està lligada a un augment de la qualitat de vida dels treballadors. Segons Grosse, l'Índex de Felicitat de les Nacions Unides, entenen aquesta com la combinació d'ingressos, esperança de vida, menor corrupció, llibertat, suport social i generositat, col·loca en les primeres posicions del ranking als països escandinaus i els Països Baixos, que són els que més han avançat en la reducció de les hores de treball. A més, la motivació dels treballadors augmenta amb la

reducció de les hores treballades. De la mateixa forma, l'experiència històrica de la reducció de la jornada laboral, per exemple, de la reducció de les 48h a les 40h setmanals, mostra que la productivitat augmenta amb la reducció de les hores, i malgrat que no cal esperar un mateix resultat amb la reducció a 32h, sí que és esperable un augment de la motivació i la productivitat en certa manera. Grosse afig una altra implicació d'un dia extra de cap de setmana: empreses i individus haurien de proporcionar més béns i serveis, la qual cosa tindria com a conseqüència una producció addicional que causaria una major taxa d'ocupació.

No obstant això, el seu argument principal per a la implementació d'una jornada laboral de 32h/4 dies es basa en la idea que el treballador tinga el poder de decisió a l'hora de triar de quina manera utilitza el seu temps social entre el treball, l'oci i el descans. La jornada de 4 dies obri l'oportunitat individual per a utilitzar el temps de cada treballador en una major varietat d'activitats.

En la mateixa línia, Stronge, Harper et al (2019) fan una radiografia de les característiques del món laboral al Regne Unit, i destaquen la polarització del treball, la precarietat, la desigualtat de gènere, l'estancament de la productivitat, l'amenaça de l'automatització i la notable desigualtat social. La seua proposta per a corregir algunes d'aquestes tendències passa per la reducció de la jornada laboral. Entenent el temps de treball com una qüestió política i no natural o inevitable, la reducció d'hores treballades és, en essència, una demanda política com ho és l'habitatge, la sanitat pública o la renda. Així, els autors assenyalen que no hi ha una correlació positiva entre la productivitat i la quantitat d'hores treballades pel que, allargar les jornades fins al cansament no guarda una lògica empresarial o comercial. Per tant, la reducció de les hores treballades no implica necessàriament un perjudici per a l'èxit de les empreses, llavors, tampoc justifica una reducció dels salaris, perquè la productivitat es manté o fins i tot, augmenta.

Com ja havia apuntat Grosse, Stronge, Harper et al també conclouen que el temps laboral té una forta implicació a la salut mental i física dels treballadors i per a la sensació de benestar general. Per això, és necessari disposar de més temps lliure habitualment, per a alleugerir la càrrega de treball i augmentar la sensació d'autonomia. Una setmana laboral més curta és una possible solució per a aconseguir-ho. En una altra direcció, els autors també apunten que una reducció de la jornada laboral reduiria les desigualtats socials, de gènere i l'impacte ecològic. Pel que respecta a les desigualtats de gènere, cal destacar que a l'actualitat són les dones qui, de manera general, carreguen amb el treball reproductiu, entès com les cures i les tasques domèstiques. Malgrat l'avanç social en aquesta matèria, continua sent una realitat la desigual distribució del treball reproductiu. Això provoca a la seua vegada que les dones tinguen en major mesura treballs a jornades parcials, amb una menor remuneració i oferta d'oportunitats de progressió professional, perpetuant l'esclatxa salarial de gènere. Els autors argumenten que una setmana laboral més curta és condició necessària (si no suficient) per a aconseguir una major igualtat del temps entre homes i dones, la qual cosa podria establir les bases per a la transformació d'altres tendències discriminatòries.

Quant a la reducció de l'impacte ecològic, mostren que hi ha forts indicis que una reducció de la jornada laboral ajudaria a una menor contaminació atmosfèrica amb una petjada de carboni global més reduïda mitjançant un canvi al comportament dels consumidors cap a activitats més baixes en consum. Així mateix, resultaria en un canvi general a la societat cap a l'ús d'alternatives de baixes emissions de carboni per a fer activitats quotidianes com menjar o desplaçar-se. A més, la reducció del nombre de desplaçaments també pot reduir els nivells mortals de contaminació atmosfèrica de les ciutats. Finalment, en relació a les desigualtats socials que provoca la polarització

del treball i el dualisme entre qui pot permetre's i qui no tindre temps lliure, fan èmfasi en la necessitat d'utilitzar un enfocament universal del temps amb la condició de pal·liar aquest fenomen.

Una altra qüestió relativa a la reducció de la jornada laboral és l'automatització, és a dir, la realització de tasques per màquines i la programació automàtica feta habitualment per treballadors. La història de la revolució industrial es caracteritza per la implementació de l'automatització en diferents sectors laborals que, amb els avanços tecnològics, aquesta pot arribar a un nivell exponencial. No obstant això, puntualitzen que la relació entre automatització i temps lliure depèn de la intervenció estatal i una política adequada, ja que l'experiència del segle XX mostra que, en gran mesura, les tecnologies d'automatització introduïdes pels empresaris han seguit una lògica de maximització de la productivitat i dels beneficis empresarials, sense tindre en compte als treballadors ni compartir els beneficis. Per això és necessari la intervenció governamental i la implementació de polítiques públiques en aquesta matèria. En resum, l'automatització presenta una dualitat entre una cultura de la llibertat i benestar afavorida per aquesta o, per contra, un augment de la desigualtat i precarietat, transformant-se en una qüestió política on es fa necessària la intervenció de l'administració pública.

#### *Desavantatges de la reducció de la jornada laboral*

Una vegada posats sobre la taula els principals arguments a favor de la jornada laboral de 32h/4 dies, es mostren els principals arguments contraris a l'aplicació d'aquesta jornada. En primer lloc, Sánchez (2021) argumenta que una reducció de la jornada laboral pot implicar la reducció del sou dels treballadors, i una pèrdua de competència de les empreses en el cas que la competència no adoptara la mateixa fórmula laboral. En segon lloc, destaca que els nivells d'estrés i cansament poden augmentar

pel fet que el treballador ha de dur a terme una mateixa càrrega de treball en un espai de temps més reduït. En tercer lloc, pot suposar una reducció de la disponibilitat d'alguns professionals necessaris per a determinades tasques. És a dir, una reducció de la jornada laboral pot implicar que la disponibilitat d'unes certes tasques o funcions es veja reduïda, la qual cosa al seu torn pot afectar a determinats serveis o atenció al client. Finalment, un dels principals problemes que ocasionaria la jornada laboral és la desigual implementació d'aquesta mesura en diferents àrees laborals, ja que alguns llocs de treball presenten dificultat per a adaptar-se a aquest model, com per exemple els serveis sanitaris, l'ensenyament, serveis de seguretat o hostaleria.

En aquest sentit, Shenton (2021) apunta que podria suposar un desequilibri en les pautes dels torns de treball. Segons el lloc de treball, alguns dies poden ser més disputats o demandats que uns altres per a lliurar, per exemple, que tots els empleats vulguen lliurar dilluns o divendres. Així, tindre molta o poca gent en l'oficina pot contribuir al fet que les coses es paralitzen. D'altra banda, un altre inconvenient és que la compensació dels treballadors per les hores reduïdes pot resultar car i insostenible per als empresaris, especialment per als petits i mitjans empresaris, a la qual cosa cal sumar les reticències d'una cultura empresarial acostumada a cinc dies de jornada laboral.

No obstant això, el mateix autor assenyala algunes possibles solucions per a tractar de superar aquests desavantatges. Destaquem principalment la necessitat d'una bona organització i comunicació entre empleats i empresaris, on es treballi per objectius assequibles, la implementació gradual per sectors o àrees i l'increment del nombre de treballadors.

A continuació, mostrem un quadre amb els principals beneficis i inconvenients de la reducció de la jornada laboral.

**Taula 1. Quadre-resum dels principals beneficis i inconvenients de la reducció de la jornada laboral**

Avantatges	Desavantatges
1. Augment de la productivitat	1. Pèrdua de competència
2. Augment del temps lliure	2. Reducció de la disponibilitat per als clients
3. Augment de la taxa de treball	3. Augment dels costos empresarials
4. Major autonomia dels treballadors	4. Desigualtat entre sectors
5. Reducció de malalties associades al treball	5. Dificultat per implementar-la en alguns sectors
6. Reducció de la desigualtat de gènere i l'impacte ecològic	6. Reticències de la cultura empresarial

Font: Elaboració pròpia

#### CONTEXTUALITZACIÓ DEL PROBLEMA: EL CAS ESPANYOL

El mercat laboral espanyol se singularitza pel seu caràcter pro cíclic, és a dir, respon a la situació del cycle econòmic. Això provoca ràpides crescudes de l'atur en època de recessió i ràpides reduccions en època d'expansió. No obstant això, en general, el mercat laboral espanyol es caracteritza per una taxa d'atur elevada. Aquest s'entrellaça amb l'alta taxa de temporalitat, que es correlaciona amb el grau de volatilitat del treball i la taxa d'atur. Al seu torn, contribueix a un augment de les desigualtats i al baix nivell de creixement dels salaris a nivell agregat (Torres R., 2018).

Una altra característica rellevant és la baixa productivitat que presenta el mercat laboral espanyol. A partir dels anys 90, es generalitza a Espanya estratègies de flexibilitat productiva, contractual i de gestió de mà d'obra iniciades en la dècada anterior. Espanya esdevé una societat de serveis, amb un model de desenvolupament basat en la construcció, el turisme i, en general, en sectors intensius en mà d'obra amb productes de poc valor afegit, la qual cosa provoca aquesta baixa productivitat. Això mateix és el

que condueix al fet que l'economia espanyola sigui de caràcter procíclic.

En aquest sentit, cal destacar que el teixit empresarial espanyol es caracteritza per l'abundància de micro pimes (empreses amb menys de 10 treballadors), que aporten el 72% de l'ocupació segons Eurostat. Com a conseqüència, un gran nombre d'empreses espanyoles són professional i digitalment insuficients per a incrementar la productivitat i eficiència d'empreses de grandària més gran, que tenen una major capacitat per a gestionar costos, negociacions, accés a finançament, etc.

A més, els espanyols són dels europeus que més quantitat d'hores passen en el lloc de treball, malgrat que aquestes hores no són tan efectives com en altres països europeus, especialment en el centre i nord d'Europa. La qüestió, per tant, no radica a treballar més, perquè com ja hem esmentat anteriorment, no hi ha una correlació entre més hores de treball i millor productivitat, sinó a treballar millor (Canseco J. D., 2021).

Altres tendències que s'han consolidat en el mercat laboral espanyol han sigut la dualització, la polarització i la fragmentació del sistema laboral. En altres paraules, alhora que s'han aguditzat tendències de precarietat laboral basades en l'ús intensiu de mà d'obra barata, provocant un augment de treballs no qualificats amb sous baixos, també s'han incrementat els llocs de treball que requereixen professionals i tècnics qualificats, amb millors condicions laborals. El sector intermedi de treballadors qualificats, habitualment del sector industrial, s'ha reduït considerablement, donant com a resultat aquesta dualització (dos sectors productius: professionals i tècnics, i mà d'obra intensiva) i polarització (els primers augmenten el seu poder adquisitiu i els segons el perden) (Torres F., 2020).

Cal destacar a més que, segons l'Institut Nacional

d'Estadística (INE), el nivell d'estrés laboral espanyol se situa en una mitjana de 4,30 en una escala de l'1 al 7, on 1 és gens estressant i 7 molt estressant. Aquesta dada ens indica un alt nivell d'estrés laboral entre els treballadors espanyols.

## EXPOSICIÓ I ANÀLISI DE LES DADES OBTINGUDES

### *Anàlisi comparada: Islàndia, Bèlgica i Escòcia*

- Reykjavík: el cas islandès

La política pública implementada a Islàndia s'ha focalitzat en la reducció de les hores de treball. La proposta islandesa contempla la reducció de les 40 a 36 hores setmanals, amb l'objectiu de millorar la cultura del lloc de treball (*workplace*) i la utilització de les hores de treball sense comprometre l'eficiència i la qualitat dels serveis. D'aquesta manera es garanteix una millor flexibilitat mútua, tant per al treballador com per a l'ocupador, amb la finalitat de contribuir a una millora del nivell de vida i la conciliació de la vida familiar i laboral.

Amb aquest marc teòric, el projecte islandès se centra primer en un projecte pilot a la ciutat de Reykjavík. El producte final del projecte és la implementació d'un conveni col·lectiu on es plasmen els acords de la negociació col·lectiva que, a continuació, s'expliquen. El desenvolupament d'aquest consisteix en la creació d'un grup especial d'execució, que funcionarà durant tota la vigència del conveni. Aquest grup ha d'estar conformat per representants de l'Oficina de Salaris de la Ciutat de Reykjavík (OSCR), i tres representants de BHM (Bandalag háskólamanna)<sup>1</sup>, BSRB<sup>2</sup> i ASÍ (Alþýðusamband Íslands)<sup>3</sup>, un representant de cada associació. La funció principal d'aquest grup és la preparació d'instruccions i material de suport per a acurtar la setmana laboral, per a l'ús dels treballadors o per àrees/sectors de treball.

<sup>1</sup> Associació d'Estudiants Universitaris fundada en 1958, que agrupa sindicats professionals i comercials de persones amb educació universitària al mercat laboral islandès. Obtingut de <https://www.bhm.is/um-bhm>

<sup>2</sup> Major associació d'empleats públics a Islàndia. Obtingut de <https://www.bsrb.is/is/bsrb/um-bsrb>

<sup>3</sup> Confederació del Treball d'Islàndia, és el major moviment de masses dels treballadors del país. Obtingut de <https://www.asi.is/um-asi/hlutverk-og-saga/hvad-er-asi/>

Una vegada creat aquest grup, les hores de treball acordades s'han de debatre entre el personal i la direcció de cada empresa. Aquestes negociacions s'enfoquen a arribar a un acord per a la planificació del treball i els descansos. Una vegada aquestes negociacions arriben a una conclusió sobre l'organització de les hores de treball, s'emportarà a votació entre els treballadors, i serà necessària la confirmació del director corresponent de l'Oficina de Salari de la Ciutat de Reykjavík. Els sindicats i la OSCR rebran una còpia de l'acord.

En cas que no s'arribi a un acord en l'organització de la jornada laboral, es redueix a 13 minuts per dia i les pauses continuaran de la mateixa forma que ho feien abans de les negociacions. També seria necessari enviar un informe de la negociació fallida a la OSCR.

La política islandesa no preveu una reducció del salari amb el canvi de l'organització, ja que s'entén que aquesta reorganització del treball no interromp el normal desenvolupament del treball ni disminueix la qualitat del servei ofert. És a dir, es preveu l'augment de la productivitat.

La fórmula islandesa preveu quatre vies per a implementar la reducció de la jornada. Aquestes són:

#### A. Reducció diària

Aquesta via contempla la reducció de la jornada laboral en 13 minuts al dia, és a dir, 65 minuts a la setmana. El temps de descans per a menjar s'estableix en 35 minuts, per tant, l'horari de treball diari queda establert de 8 a 15:47h. Com a resultat, s'obté una jornada laboral activa de 36 hores.

#### B. Reducció setmanal

En aquest cas, els 65 minuts setmanals es concentren en un únic dia, els divendres. De la mateixa forma que el cas anterior, el descans per a menjar és de 35 minuts al dia. L'horari de treball quedaria establert de la següent manera:

- De dilluns a dijous: de 8 a 16h
- Divendres: de 8 a 14:55h

Així, la jornada laboral activa queda en 36 hores.

#### C. Reducció detallada per l'empresa o institució

La reducció en aquesta via consisteix en una reducció total de les hores de treball actives de 65 minuts per setmana, que serà més detallada per la institució. L'horari de menjar pot durar entre 0 i 35 minuts, la qual cosa pot suposar una disminució de les hores de treball de fins a 2 hores i 55 minuts per setmana. L'horari de treball de dilluns a divendres queda establert per l'empresa, en funció del temps de descans triat. Així, l'assistència setmanal al lloc de treball es pot veure reduïda fins a 4 hores (fins a 1 hora i 5 minuts de la reducció activa del treball i fins a 2 hores i 55 minuts de la reducció de la pausa de menjar).

#### D. Reducció extreta en jornades completes o mitges jornades

Finalment, aquesta última via consisteix en l'aplicació de la disminució d'hores en dies complets o en mitges jornades. És a dir, si la reducció dels 65 minuts de treball actiu equival a uns 7 dies a l'any, els treballadors poden acordar repartir-se aquests 7 dies de manera regular i organitzada, en jornada completa o mitja jornada, durant períodes que siguin adequats per a les operacions de l'empresa. Per exemple, durant 7 setmanes poden treballar 4 dies, o durant 14 setmanes, treballar 4 dies i mig. Aquesta reducció no pot servir, en cap cas, per a augmentar les vacances d'estiu.

Aquest projecte pilot es va dur a terme entre 2019 i fins hui. Com a data límit, es podia introduir al gener de 2021. Segons Autonomy, en col·laboració amb ALDA (Association for Democracy and Sustainability), associació islandesa, en un informe realitzat al juny de 2021, els resultats del projecte han sigut positius tant per als treballadors com per als empresaris, ja que la productivitat i les provisions de servei s'han mantingut al mateix nivell o fins i tot han augmentat en la majoria de llocs de treball que han participat en el projecte pilot; així com el benestar dels treballadors s'ha incrementat en múltiples indicadors, des de la reducció de l'estrès i esgotament fins a la salut i la conciliació del treball amb la vida familiar/social. Donat l'èxit de l'intent, els sindicats van aconseguir estendre'l

a altres parts del país. En l'actualitat, prop d'un 86% dels treballadors islandesos treballen 36 hores (Haraldsson & Kellam, 2021).

- El cas belga

Pel que respecta al cas belga, es va introduir una jornada laboral obligatòria de 38 hores setmanals en 2003. Prèviament, en 2001, es va introduir la possibilitat de reduir la jornada fins a 4 dies laborals. Aquesta reducció és de caràcter voluntari i no vinculant, és a dir, depèn de la creació de convenis col·lectius. La política belga estableix com a jornada de 4 dies el següent:

- La compressió de les 38 hores setmanals de treball en 4 dies laborables
- La compressió de les 38 hores setmanals de treball en 5 dies laborals distribuïts en tres dies de jornada completa i dues de mitja jornada.

Aquesta reorganització de la setmana laboral s'ha d'establir mitjançant convenis col·lectius o per normativa laboral. Els instruments per a implementar-la han de ser objectius i generals, és a dir, tots els treballadors d'una empresa o sectors concrets de treballadors (per exemple, els treballadors que superen una certa edat, una àrea específica de l'empresa, etc.). En cap cas pot ser una decisió individual ni unilateral, ni per part del treballador ni per part del ocupador o empresari.

El govern belga, amb l'objectiu, d'una banda, de fer més atractiva la implementació d'aquesta mesura per a les empreses, i per un altre, de sufragar els possibles costos inicials de la implementació, va establir un nou règim de les reduccions de les cotitzacions a la seguretat social. Aquest nou règim presenta dues opcions:

- Amb la introducció única de la jornada laboral de 4 dies sense una altra mena de reducció de la jornada, el ocupador pot beneficiar-se de la reducció de 400 euros per treballador durant 4 trimestres, és a dir, fins a 1.600 euros per cada treballador.
- Amb la introducció de la jornada laboral de 4 dies, en combinació amb altres mesures de reducció de la jornada, es concedeix una suma

global de 1.000 euros per als trimestres per als quals el ocupador té dret a dues reduccions del grup objectiu. Per tant, aquesta reducció de les cotitzacions es pot aplicar durant els 4 trimestres que totes dues mesures de reducció de la jornada se superposen.

El procediment a seguir per a poder adherir-se a aquest règim de cotitzacions és mitjançant una esmena a la normativa laboral d'acord amb la llei del 8 d'abril de 1965 sobre el reglament laboral. A la modificació d'aquest reglament laboral, també s'ha d'incloure la data d'entrada en vigor del sistema establert, l'abast del sistema (es requereix que els treballadors afectats siguin identificables), i les modalitats relatives a la setmana de 4 dies i com es durà a terme (hores de treball, altres normes més concretes sobre la seua introducció, etc.).

Més recentment, el febrer passat de 2022, va ser notícia la concentració de les hores de treball en una jornada de 4 dies a Bèlgica, no obstant això, aquestes noves mesures relatives a la jornada laboral de 4 dies encara estan sent debatudes i no han entrat en vigor.

- El cas escocés

Quant al cas escocés, la pandèmia del COVID-19 ha evidenciat la necessitat d'un canvi en les pràctiques de treball, de caràcter més flexible, com la introducció d'una jornada laboral de 4 (o menys) dies, el teletreball, etc. Donada aquesta situació, el govern escocés planteja la següent política pública: un pressupost econòmic de 10 milions de lliures per a permetre que empreses escoceses puguin implementar una jornada laboral de 4 dies en un projecte pilot.

Aquest projecte pilot serà investigat per *The Centre for Workplace Transformation* (CFWT), un centre d'experts finançat pel govern d'Escòcia. Aquest centre s'ha d'encarregar de fer les anàlisis corresponents per a determinar si el projecte funciona, així com d'investigar altres possibles mecanismes per a la transformació dels llocs de treball. Una vegada finalitzat el projecte, serà aquest mateix centre l'encarregat de fer un disseny de política pública per



a la transformació definitiva dels llocs de treball en cas que el projecte tinga èxit.

A més dels 10 milions de lliures, el govern escocés també finança l'establiment d'aquest centre amb un pressupost de 200.000 lliures, que se sumen a les 500.000 lliures que disposarà el Centre per al desenvolupament d'un disseny integral del projecte pilot.

El projecte està previst que es duga a terme entre setembre de 2022 i abril de 2023. Una vegada finalitzat el projecte, el treball del CFWT es basarà en l'experiència adquirida en altres països amb projectes similars i tractarà d'identificar quines qüestions han fet falta en el projecte actual. L'objectiu és representar a una àmplia secció d'empreses i organitzacions que formen part del teixit productiu escocés. També es contempla en la política salarial de 2022-23 del pressupost escocés l'oferta als treballadors del sector públic d'adoptar un planejament pluriennal de reforma salarial que té com a objectiu avançar els projectes pilot del sector públic respecte a la jornada laboral de 4 dies. El CFWT també supervisarà l'execució d'aquest projecte en el sector públic que tindrà lloc entre 2022 i 2023.

Una vegada exposades les principals característiques de cada política, veiem diferents aspectes des d'una perspectiva comparada de cada política pública. En primer lloc, la política pública islandesa se centra principalment en els recursos organitzatius i humans, parant atenció a la negociació col·lectiva entre els treballadors i l'empresa, i donant importància a la col·laboració amb l'Administració Pública Local. És a dir, utilitza mecanismes de caràcter regulador, això és, l'Estat o l'administració corresponent, obliga a complir una determinada normativa o la possibilita establint la seua legalitat, fent possibles els mecanismes per a les negociacions i establint aquella nova legalitat, amb una data límit per a adherir-se al projecte. En canvi, a la política belga van prevaldre els recursos econòmics, prevalent mecanismes de promoció (és a dir, facilitant els mitjans perquè el Mercat duga a terme determinats béns o serveis) atés que la implementació de la jornada de 4 dies era una

qüestió voluntària, per la qual les empreses rebien exempcions fiscals amb la finalitat de propiciar la seua incorporació. A més, també són rellevants els recursos organitzatius i humans, ja que una part fonamental era el seu caràcter col·lectiu i no individual o unilateral, en el qual calia arribar a un acord mitjançant la negociació col·lectiva. Finalment, la política escocesa se centra en la dotació d'ajudes a les empreses per a sufragar costos i en la creació d'un centre d'investigació dins del camp del *workplace*. En aquest cas, els recursos econòmics són els més importants, seguits dels recursos humans, quant al caràcter qualitatiu de les investigacions que es duren a terme. Atés que la reducció de la jornada laboral encara no ha sigut efectuada, no es pot afirmar l'aparició d'altres tipus de recursos. En qualsevol cas, fins al moment, el cas escocés es caracteritza per la utilització de mecanismes de promoció, de manera similar a la belga, però amb una importància major a les ajudes econòmiques i no tant a les exempcions fiscals.

D'altra banda, a la política islandesa l'encarregat de finançar la introducció de la reducció de la jornada és la mateixa empresa. En el cas belga ocorre el mateix, malgrat que l'Estat també participa en el finançament de la política mitjançant l'aplicació d'exempcions fiscals a les empreses que implementen la política. Pel que respecta a Escòcia, de moment és l'Estat qui s'encarrega econòmicament de finançar-lo. Quant a l'àmbit d'aplicació de la reducció de la jornada, Bèlgica és l'únic cas dels tres on s'exclou al sector públic, ja que la mesura és exclusiva per a l'empresa privada. Tant a Escòcia com Islàndia, l'aplicació inclou al sector públic i privat.

Els objectius que persegueix cada política són similars, on destaca la millora de la qualitat de vida dels treballadors i una millora en la conciliació de la vida laboral i familiar. El resultat de cada política és lleugerament diferent: en el cas islandés la reducció de la jornada ha consistit en una reducció de les hores mentre que, en el cas belga, en la compressió. Respecte al procediment, ha sigut explicat amb detall en paràgrafs anteriors. A continuació, podem observar un quadre resum-comparatiu dels casos d'estudis amb els principals elements esmentats.

**Taula 2. Quadre comparatiu dels casos d'estudi**

	<b>Islàndia</b>	<b>Bèlgica</b>	<b>Escòcia</b>
Finançament	<i>L'empresa</i>	<i>L'empresa i l'Estat mitjançant exempcions fiscals</i>	<i>L'Estat</i>
Àmbit d'aplicació	<i>Sector públic i privat</i>	<i>Sector privat</i>	<i>Sector públic i privat</i>
Objectiu	<i>Millora de la cultura del treball; millora de la utilització d'hores, millor qualitat de vida i conciliació familiar-laboral</i>	<i>Permetre un millor equilibri entre la vida privada i la vida professional; Augmentar l'ús del sistema de reducció del temps de treball col·lectiu en les empreses per a evitar l'augment de la càrrega psicossocial</i>	<i>Canviar les pràctiques laborals i fer-les més flexibles</i>
Procediment	<i>1. Creació d'un grup d'execució amb representants i de l'empresa; 2. Elecció del mode d'implementació de la reducció de la jornada; 3. Debat i votacions sobre el mode d'aplicació</i>	<i>1. Creació d'un grup d'execució amb representants sindicals i de l'empresa; 2. Elecció del mode d'implementació de la reducció de la jornada; 3. Debat i votacions sobre el mode d'aplicació</i>	-

Principals recursos	<i>Organitzatius, de suport, legals</i>	<i>Econòmics, fiscals, legals, organitzatius</i>	<i>Econòmics, acadèmics/ investigador, humans</i>
Resultat	<i>Reducció de la jornada laboral de 40 a 36 hores setmanals</i>	<i>Compressió de la jornada laboral: 38 hores en 4 dies o en 3 dies complets i dos mig dies</i>	-
Mecanisme principal	<i>Regulació</i>	<i>Promoció</i>	<i>Promoció</i>
Valoració	<i>Positiva: 86% dels treballadors treballen 36h</i>	<i>Neutra: la jornada continua sent de 38-40h</i>	-

Font: Elaboració pròpia

### Entrevistes

En aquest apartat exposem les aportacions per diferents experts al voltant de la qüestió. Des del punt de vista de Sanchis, la reducció de la jornada laboral no és només factible en el cas espanyol, sinó que esdevé una necessitat. Sanchis apunta a la (baixa) productivitat com a variable principal de la reducció del temps de treball. En comparació amb altres països com Alemanya, França o els països nòrdics, a Espanya es treballa de mitjana més hores anuals, no obstant això, la productivitat laboral és considerablement menor. Així, contràriament al que sovint s'ha argumentat, la solució al problema de la productivitat no és l'augment de les hores de treball, sinó més aviat, el contrari. Destaca la necessitat d'un canvi en l'organització del temps de treball i la cultura de treball, empresarial i organitzativa.

En primer lloc, una millor organització del temps de treball, que es pot traduir en la reducció del temps de treball o altres mesures com el teletreball, probablement mitigaria la baixa productivitat de l'economia espanyola. A més, una reducció dels dies presencials de treball tindria beneficis en termes d'estalvi de la llum, aigua, etc. La quantitat d'hores

treballades al dia té costos no sols en termes de productivitat, sinó també en termes socials. D'una banda, l'explosió de malalties mentals que estem vivint té molt a veure amb la quantitat d'hores treballades, i no sols això, està demostrat que els accidents laborals són més freqüents en les primeres i últimes hores de la jornada, és a dir, quan estem més cansats. Així, amb la implementació d'una jornada laboral més reduïda on els treballadors pogueren descansar més, tindria beneficis en termes de salut pública, la qual cosa interessa tant a treballadors, com a empreses i administracions públiques. A més, si la jornada laboral de 40 hores tal com la coneixem ha sigut possible és gràcies al treball reproductiu realitzat per les dones de manera gratuïta. Amb la incorporació massiva de la dona al treball, aquesta jornada és poc sostenible, per tant, la reducció de la jornada permetria, conjuntament amb altres mesures, una major equitat en la distribució del treball reproductiu, la qual cosa suposaria un increment de la igualtat entre homes i dones. D'altra banda, una reducció del temps de treball podria millorar els estils de vida de la ciutadania, amb ritmes més lents i calmats. Aquests estils de vida implicarien majors beneficis mediambientals, en termes no sols de reducció dels desplaçaments de mobilitat, sinó també en un sentit de tindre més temps per a fer tasques diàries com cuinar, en les quals podrien disminuir els usos de plàstics. Així mateix, la implementació de la reducció de la jornada pot comportar un augment de la taxa d'ocupació, encara que Sanchis considera que no és la qüestió prioritària.

En segon lloc, Sanchis planteja que un dels principals problemes en la implementació de la jornada laboral de 4 dies i altres mesures de reducció del temps de treball no responen a qüestions econòmiques, sinó culturals. L'ètica del treball que predomina en la nostra cultura el situa en la centralitat de la nostra vida, construint una narrativa de la "cultura de l'esforç" on el treball i l'economia marquen la nostra vida. Aquesta qüestió cultural influeix en el rebuig de mesures d'aquest tipus. A això cal sumar que la cultura empresarial espanyola premia la presencialitat i valora el treball de manera positiva en funció de les hores treballades i no en resultats. Considera que la cultura empresarial

actual està, en general, obsoleta i assenyala la falta de formació d'una gran part dels empresaris, la qual cosa dificulta l'adopció d'estratègies en aquest sentit a mig-llarg termini. Planteja la necessitat de desmitificar el treball, entenent que la qüestió de fons és l'hegemonia del treball en la nostra vida. El treball es veu com una espècie de càstig o imposició de la qual no pots escapar. Això té conseqüències negatives en termes socials, laborals, de salut, etc. La falta de temps es converteix en una forma de precarietat, on una majoria de persones no disposen del temps de, per exemple, participar en la vida política, en el barri, gaudir de temps de qualitat amb els teus amics, familiars, etc. En aquest sentit, convé plantejar un debat al voltant d'això i contribuir a un canvi de paradigma en la qüestió social del treball.

Per a avançar en aquesta qüestió, l'administració pública com a regidora de la vida social i encarregada de garantir un adequat funcionament de la societat, ha de tindre un paper actiu. Des del seu punt de vista, l'administració pot fer bàsicament dues coses. D'una banda, ajudar a aquelles empreses o sectors, especialment PIMES, que poden tindre més difícil la transició cap a la reducció de la jornada laboral. Es tracta de dotar-los de recursos, ajudes temporals, materials, etc. Desenvolupar ajudes que d'alguna forma faciliten la implementació d'aquesta i altres mesures en aquelles empreses que tinguen una major dificultat i que no es queden arrere. D'altra banda, l'administració pública ha de donar exemple, implementant la reducció de la jornada en la mesura que siga possible. Sanchis entén aquest procés d'una manera gradual i no "de colp". Pensa que, si bé l'administració podria implementar aquest tipus de jornada mitjançant una reforma laboral, d'un dia per a un altre, seria contraproductiu ja que podria suposar problemes en els sectors amb una major dificultat i podrien produir-se allargaments de la jornada, on en la teoria tindríem 32 hores setmanals, però en la pràctica no es compliria. Per a ell, estem en un moment del problema on és necessari plantejar el problema, no imposar-lo. La implementació gradual, amb el consens i debat entre els agents socials, treballadors i empresaris, probablement tindria millors resultats.

En definitiva, el paper de l'administració ha de ser el d'assumir la incertesa de les empreses per a implementar aquesta mesura, assumir una part dels costos d'aquesta incertesa. En aquest sentit, assenyala que els recursos aportats per l'administració no han de ser exclusivament econòmics, sinó que també poden ser recursos didàctics o formatius, per a avançar en una millora de l'organització i fer un paper de reconeixement de les bones pràctiques laborables en aquest àmbit.

En la mateixa direcció, Antonio Montiel entén que el problema principal és cultural. La jornada de quatre dies, en línia amb Sanchis, és possible i necessària. No és una qüestió de compartir el treball com un bé escàs, sinó d'un canvi del centre de la vida. Considera que la clau d'aquesta equació és la centralitat del treball en la nostra vida. El teixit productiu espanyol destaca per la prioritització del *presentisme* i les llargues jornades, sobretot a l'hostaleria i el comerç, que es perpetuen sobre l'explotació dels treballadors, ja que no es fan rotacions, sinó que s'allarguen les jornades. Des de la seua perspectiva, el treball és concebut com una espècie de càstig, des de l'esclavisme passant per la revolució industrial, i fins a l'actualitat, amb treballs potser no tan físics, però igual d'alienants. En aquest sentit, Montiel assenyala que una de les actuacions que podria implementar l'administració pública és la creació de polítiques públiques en matèria de rendes universals, que permeten als ciutadans no acceptar treballs en determinades condicions. Aquest tipus d'intervenció pot permetre canviar el paradigma de la centralitat del treball, donant més llibertat d'elecció als éssers humans des d'una perspectiva laboral. A nivell d'administració això comportaria una sèrie de costos econòmics, no obstant això, assentaria les bases per a l'establiment d'un debat entorn dels hàbits culturals sobre el treball. D'aquesta manera, la centralitat de la vida serà la vida personal i no el treball. A nivell empresarial considera que no necessàriament tindria efectes negatius, ja que l'avanç cap a una economia més desmaterialitzada, enfocada al coneixement i la creativitat, donarà peu a una major motivació dels treballadors, que es pot traduir en un augment de la productivitat. Amb això no es vol dir que s'abandonen els treballs més tradicionals com l'agricultura, sinó

que una major llibertat per a poder triar permetrà una millora de les condicions de mercat d'aquests sectors. Tot aquest procés s'ha de produir de manera gradual, assimilant nous estils de vida que siguin més sostenibles amb la vida social.

Finalment, José Canseco destaca la importància d'atendre les necessitats particulars de cada organització o sector a l'hora d'implementar aquesta política pública. Des d'un vessant més econòmic, considera que és important que els treballadors tinguin un major confort i satisfacció, però ha d'estar subjecte al compliment dels objectius organitzatius de cada empresa i a l'impacte en el compte de resultats. És a dir, donar uns resultats econòmics positius a l'empresa perquè siga sostenible.

Per a ell, la funció de l'administració pública ha de ser la de potenciar i impulsar a les companyies al fet que inicien o aborden aquests tipus d'innovacions organitzatives. Coincideix amb Sanchis i Montiel que la implementació ha de ser gradual i no a partir d'una reforma laboral a l'estil francès. Donada la complexitat i diversitat en les maneres de fer, de treballar, gestionar i dirigir a l'entramat empresarial espanyol, amb una majoria de petites i mitjanes empreses, una implementació no gradual podria suposar un error, ja que hi ha grans diferències (*gaps*) entre les unes i les altres. Per tant, mentre algunes empreses disposen d'una alta capacitat per a implementar una reducció de la jornada, ja siga per una major productivitat o digitalització, unes altres pràcticament sobreviuen com poden. Així, la implementació per imposició augmentaria els desequilibris entre les empreses.

Per a Canseco, la qüestió principal radica en un canvi cultural en l'organització de les empreses. La manera de fer-ho és mitjançant l'acord i convenis entre els agents socials, els treballadors i les empreses. D'aquesta manera, la implementació pot ser real i efectiva, i no "lletra morta" (per exemple, a França, malgrat que la jornada és de 35h, en la pràctica molts treballadors excedeixen les seues jornades). L'administració ha de posar el caldo de cultiu,

no sols amb recursos econòmics, que també, sinó donant peu a la consecució d'acords entre les diferents parts interessades. L'entrevistat assenyalava que, malgrat que una reducció de la jornada laboral pot suposar costos indirectes per a les empreses, l'evidència empírica mostra que una reducció de la jornada suposa, en general, l'augment de la productivitat la qual cosa pot pal·liar els costos i, no sols això, sinó que repercuteix beneficiosament en els empleats. En aquest sentit, destaca la major conciliació laboral i familiar, una major llibertat d'organització del seu temps i un estalvi de costos en xicoteta escala, en termes d'estalvi en els desplaçaments al treball. Des del punt de vista de l'empresa, una major llibertat per als treballadors es tradueix en un augment de la fidelitat i compromís per part dels treballadors, que a mig-llarg termini repercuteix en l'increment de la productivitat i produeix un saldo positiu en el compte de resultats.

El professor planteja que la implementació ha de ser, com déiem, mitjançant l'acord entre agents socials, treballadors i empreses, amb l'ajuda de l'Administració Pública. Aquest acord donaria peu a la creació d'un projecte pilot en cada empresa per a observar el funcionament i resultats de la reducció de la jornada. Sobre la base d'això, es decidirà si es continua amb la política o no. En qualsevol cas, conclou que s'ha d'avançar cap a un marc de relacions laborals que siga beneficiós tant per als treballadors com per a les empreses, en el qual cadascun pugui triar entre diverses opcions en funció dels seus interessos personals i laborals.

### QUÈ POT FER L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA?

Seguint la guia de Ivàlua (Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques), posem de manifest la teoria del canvi d'un disseny de política pública per a reduir la jornada laboral. És a dir, plantejem el conjunt d'hipòtesis o assumpcions referent a com s'espera que funcione i aconseguisca els objectius esperats de la política pública. Els objectius formals de la intervenció d'aquesta

política són, d'una banda, dotar als treballadors d'un major poder de decisió i control sobre el seu temps social, la qual cosa provocarà un augment de la qualitat de vida dels ciutadans i un canvi en els estils de vida, amb un impacte, en les desigualtats socials i de gènere, i el medi ambient. D'altra banda, i de manera interrelacionada, un canvi cultural en la concepció de l'organització del temps de treball i de les pràctiques empresarials i laborals.

Els objectius estratègics reals, és a dir, més concrets, són: la creació d'acords entre treballadors, agents socials i empreses per a la reducció de la jornada laboral, augment de la productivitat laboral i manteniments salarials. Com a conseqüència, pot augmentar la taxa d'ocupació, malgrat que no és un objectiu específic d'aquesta política. En el següent gràfic observem l'estructura d'impactes de la implementació d'aquesta política a curt, intermedi i llarg termini:

**Gràfic 1. Estructura d'impactes**

Intervenció	Impactes a curt termini	Impactes intermedis	Impacte Final
Dotacions de recursos per a la reducció de la jornada laboral	Establiment de convenis entre treballadors i empreses	Reducció de la jornada laboral; Reducció dels desplaçaments; Augment de la productivitat; Augment del temps social	Millora de la qualitat de vida dels treballadors; augment del poder de decisió i control del temps social; canvis culturals d'organització empresarial; disminució de les desigualtats socials i de gènere; disminució de l'impacte ecològic; augment dels rendiments econòmics dels empresaris

Font: Elaboració pròpia

Tota política pública i el problema al qual pretén fer front s'insereixen dins d'un context concret. En el cas de la reducció de la jornada, la problemàtica principal és la dificultat per a conciliar el temps de treball amb el personal, la baixa productivitat de l'economia espanyola, la cultura del *presentisme* i la cultura empresarial, i les conseqüències en la salut física i mental dels treballadors a conseqüència d'aquests factors.

Altres qüestions relatives al context són la implementació d'altres polítiques públiques, el cycle econòmic o les relacions interadministratives. En aquest sentit, la situació del COVID ha sigut un detonant clau per a explicar la difusió del debat sobre la millor conciliació de la vida laboral i familiar. Així, la implementació d'altres tipus de polítiques com el teletreball, l'ingrés mínim vital, l'augment del salari mínim, etc. poden intervenir en la generació dels impactes desitjats. D'altra banda, ens trobem en un context globalitzat on l'augment en les innovacions de les noves tecnologies influeix en el marc de les relacions laborals. Així, altres qüestions com la digitalització i l'automatització de la societat actual poden facilitar el terreny per a la implementació de la reducció de la jornada laboral. Com comentem anteriorment, perquè l'automatització tinga un efecte positiu és necessària la intervenció intergovernamental.

Entrant en matèria, el programa plantejat consisteix a grans trets en la dotació de recursos de diferent naturalesa. En primer lloc, la dotació d'ajudes econòmiques per a aquelles empreses que ho sol·liciten. Aquestes ajudes, es reduiran gradualment amb l'objectiu que siguin les mateixes empreses les que aconseguisquen els coneixements i eines per a mantindre la jornada de 4 dies. L'Administració en aquest punt ha d'assumir la incertesa de les empreses a l'hora d'introduir aquest canvi d'organitzatiu. En segon lloc, les ajudes econòmiques han d'anar acompanyades de recursos formatius i didàctics, que faciliten la implementació de la reducció de la jornada mitjançant una guia a seguir, propostes d'innovació organitzativa (p.e: eficiència del

temps de treball), etc. Finalment, l'Administració pública també ha de donar peu al debat sobre la qüestió del temps social del treball, mitjançant la difusió dels plantejaments de la reducció de la jornada laboral.

Es parteix de la idea que el pressupost assignat per a la intervenció és suficient per a sufragar els possibles costos inicials d'introduir reduccions horàries a les empreses i per a contractar professionals qualificats per als recursos formatius. Així mateix, l'ajuda econòmica és un incentiu perquè les empreses s'adherisquen al programa. Els resultats esperats directes (outputs) de la implementació són una reducció de la jornada laboral que permeta l'augment del temps lliure dels treballadors i, per tant, que obtinguen un major control i poder de decisió sobre els usos del seu temps social. A més, s'espera que la reducció d'un dia de treball supose una reducció dels desplaçaments al lloc de treball. A mitjà termini, aquests canvis produiran, d'una banda, una millor conciliació laboral i familiar, la qual cosa al seu torn provocarà una reducció dels nivells d'estrés i altres malalties associades a l'àmbit laboral. D'una altra, es produirà una major eficiència del temps de treball, una millor salut i una major motivació dels treballadors, la qual cosa tindrà com a resultat una major productivitat econòmica de les empreses. Igualment s'espera que un major temps lliure per a homes i dones possibiliti un repartiment més equitatiu de les cures i les tasques de la llar. Al llarg termini, podem esperar que una major capacitat per a organitzar el temps lliure provoqui uns estils de vida més calmats, alhora que augmenti la consciència social sobre aquesta qüestió. Per la seua part, la reorganització del treball i els resultats econòmics tindran com a conseqüència un canvi en la cultura empresarial i organitzativa. És esperable, a més, que l'increment de l'equitat del repartiment del treball reproductiu assente les bases per a una disminució de les desigualtats de gènere, en la mateixa mesura que la major productivitat i capacitat de poder de decisió sobre el temps permetrà una reducció de les desigualtats socials, en termes d'una major redistribució de la riquesa i que més gent tindrà

la capacitat de participar a la vida política i social del seu entorn. Finalment, la reducció dels desplaçaments, la major quantitat de temps lliure per a fer tasques diàries com cuinar, podran reduir l'impacte mediambiental, tant per la reducció de l'ús de plàstics com de les emissions de CO<sub>2</sub>.

## CONCLUSIONS

Aquest treball ha pretès ser una revisió d'algunes intervencions que l'Administració Pública pot dur a terme a l'hora d'implementar una reducció del temps de treball. La qüestió de fons d'aquesta problemàtica té a veure amb una concepció social del treball que el col·loca al centre de la vida. La nostra cultura laboral i empresarial valora en major mesura les hores realitzades i no els resultats, la qual cosa té conseqüències en la productivitat general del teixit empresarial espanyol. Al seu torn, les llargues jornades compliquen la conciliació laboral i personal dels treballadors, la qual cosa té implicacions negatives en la salut mental i física dels treballadors.

L'Administració Pública com a peça fonamental en la resolució dels conflictes socials ha de tindre un paper important en l'aplicació de mecanismes que solucionen la problemàtica. L'objectiu final de les polítiques públiques en aquesta matèria ha de ser el canvi de paradigma del treball. Per a fer-ho, hem vist que la implementació de mecanismes de promoció és el més emprat per diferents administracions públiques. Si bé s'ha donat més rellevància a la promoció econòmica (dotació d'ajudes econòmiques, exempcions fiscals), també és important la dotació d'altres recursos com els formatius. En aquest sentit, altres mecanismes de caràcter regulador que permeten l'assentament de les bases per a la implementació de la política pública són també una part fonamental en aquestes intervencions.

En general, tant els països analitzats com les persones entrevistades coincideixen que la manera de procedir és de manera gradual i no imposada, començant amb un projecte pilot que siga l'arrel d'una transformació progressiva del conjunt

del teixit productiu. En aquest procés és clau la participació i implicació dels agents socials, com els sindicats, els treballadors i les empreses, ja que conformen, en conjunt amb l'administració, els actors principals d'aquesta política. La consecució de consensos entre els diferents actors que aporten beneficis tant a uns com a uns altres és substancial per a la posada en marxa d'aquesta. Així dotar de caràcter col·lectiu la implementació es converteix en una particularitat essencial de la política pública. No obstant el seu caràcter col·lectiu, cal destacar que una de les principals implicacions de la reducció de la jornada és l'augment del poder de decisió i control dels treballadors sobre els usos del seu temps social. D'aquesta manera, la reducció de la jornada laboral tindrà un efecte positiu en la salut física i mental dels treballadors que, amb un major descans i temps lliure, gaudiran d'una major motivació i benestar social, la qual cosa suposarà un increment de la productivitat. Aquest augment permetrà a les empreses reduir els costos econòmics, per la qual cosa es produeix un benefici mutu. A llarg termini, la reducció de la jornada laboral produirà un canvi de paradigma del treball que repercutirà en estils de vida més lents i calmats, més sostenibles no sols amb la vida social sinó també amb el medi ambient. A més, facilitarà el terreny per a una reducció de les desigualtats socials i de gènere, a conseqüència de l'augment del temps per a participar en la vida política i social de l'entorn, i en la redistribució més equitativa del treball reproductiu.

En definitiva, el temps social és una qüestió de caràcter polític com ho és l'habitatge o l'educació. La falta de temps constitueix un tipus de precarietat que té conseqüències negatives en la vida de la ciutadania. En conjunt amb les conseqüències de l'augment de la velocitat i la fluïdesa dels ritmes de vida característics de la globalització, la jornada de 40 hores setmanals, que va ser una victòria de la classe obrera internacional, ha evidenciat ser insuficient per a la conciliació de la vida personal. Cal continuar avançant en el procés de la reducció de la jornada laboral iniciat al segle XIX, amb l'objectiu de millorar les condicions de vida dels treballadors i treballadores.

## BIBLIOGRAFIA

- ANNEX I: Acord sobre la implementació de la jornada laboral. (2019). Obtingut de Reykjavík: [https://reykjavik.is/sites/default/files/starfsumsoknir/fylgiskjal\\_1\\_-\\_bhm.pdf](https://reykjavik.is/sites/default/files/starfsumsoknir/fylgiskjal_1_-_bhm.pdf)
- AJUNTAMENT DE REYKJAVÍK. (s.f.). *Daytime work*. Obtingut de Reykjavík: <https://reykjavik.is/en/betri-vinnutimi/dagvinna>
- BLASCO, J. (2009). *Guia pràctica 3: Avaluació del disseny*. Obtingut de Ivalua: [https://www.ivalua.cat/documents/1/16\\_02\\_2010\\_10\\_23\\_20\\_Guia3\\_Disseny\\_Juliol2009\\_final.pdf](https://www.ivalua.cat/documents/1/16_02_2010_10_23_20_Guia3_Disseny_Juliol2009_final.pdf)
- CANSECO, J. (20 de mayo de 2022). La jornada laboral de 4 días. (P. Pedro-Aznar, Entrevistador)
- CANSECO, J. D. (22 de junio de 2021). *La jornada laboral de cuatro días: hablemos en serio*. Obtingut de CincoDías. El País: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/06/21/opinion/1624267900\\_006750.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/06/21/opinion/1624267900_006750.html)
- CHANGE. (2017). *The Pros and Cons of a 4 Day Working Week*. Obtingut de Change: <https://www.changerecruitmentgroup.com/knowledge-centre/the-pros-and-cons-of-a-4-day-working-week>
- GROSSE, R. (2018). *The Four-Day Workweek*. New York: Routledge.
- HARALDSSON, G. D., & Kellam, J. (2021). *Going pPublic: Iceland's Journey to Shorter Working Week*. Reykjavík: Autonomy y Alda.
- INE. (2017). *Nivel medio de estrés laboral según sexo y grupo de edad. Media y desviación típica. Población de 15 y más años ocupada*. Obtingut de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t15/p419/a2017/p03/10/&file=07012.px>
- JAVIER. (9 de septiembre de 2021). *Jornada laboral de cuatro días: ventajas e inconvenientes*. Recuperado el abril de 2022, de day.io: <https://day.io/es/blog/jornada-laboral-cuatro-dias-ventajas-inconvenientes/#ancora01>
- LÓPEZ, D. (30 de mayo de 2020). *El origen de la jornada laboral de 8 horas*. Obtingut de Economipedia: <https://economipedia.com/actual/el-origen-de-la-jornada-de-8-horas.html>
- MAGNUS, N. (2022). *Fair Work and Labour Market Strategy Division*. Edinburgh: Scottish Government. Labour Market Strategy.
- MONTIEL, A. (25 de mayo de 2022). La jornada laboral de 4 días. (P. Pedro-Aznar, Entrevistador) Parlamento federal BelGA. (s.f.). *Reduction collective de la durée du travail et semaine de quatre jours*. Obtingut de Service Public Fédéral: Emploi, Travail et Concertation sociale: <https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/reduction-collective-de-la?id=390>
- SÁNCHEZ, G. (2 de febrero de 2021). *Semana laboral de 4 días: ¿es posible? ¿cuáles son sus ventajas y desventajas?* Recuperado el abril de 2022, de GBS Recursos Humanos: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/semana-laboral-de-4-dias-es-posible-cuales-son-sus-ventajas-y-desventajas/>
- SANCHIS, J. (17 de mayo de 2022). La jornada laboral de 4 días. (P. Pedro-Aznar, Entrevistador)
- SHENTON, C. (19 de agosto de 2021). *The considerable challenges of a four-day work week*. Recuperado el abril de 2022, de Weekly10: <https://www.weekly10.com/disadvantages-of-a-4-day-work-week/>
- STRONGE, W., & Harper, A. (2019). *The Shorter Working Week: a Radical and Pragmatic Proposal*. Hampshire: Autonomy.
- TORRES, F. (2020). La estructura económica y el mercado de trabajo. En F. Torres, *Procesos de estructuración y cambio en la España contemporánea. 1970-2019* (págs. 61-100). Valencia: Universitat de València.
- TORRES, R. (2018). El mercado laboral español: situación y desafíos estructurales. *Economía y finanzas españolas*, 1-12.
- VANSINTJAN, P., & VANLAERE, C. (2022). *Nouvelles mesures concernant la semaine de quatre jours - Arbeidsdeal*. Bruxelles: Service Public Fédéral: Emploi, Travail et Concertation sociale.