



## **“TIEMPOS LABORALES EN EVOLUCIÓN”**

*“Un análisis de la jornada laboral reducida y su impacto en la  
productividad y el bienestar.”*



Bertolli, Albertina

Jara, Josefina

Mesón, María Catalina

Paz Pastorino, Lourdes María

Viaña Frías Silva, María Victoria

Villafañe, Agustina



## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Palabras claves:.....</b>	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Situación problemática: .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 Objetivo general: .....</b>	<b>5</b>
<b>2.4 Objetivos específicos: .....</b>	<b>5</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>6</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>5. DESARROLLO Y ANÁLISIS .....</b>	<b>10</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>21</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>23</b>
<b>8. APÉNDICES.....</b>	<b>24</b>



## **1. RESUMEN**

Este trabajo de investigación trata de comprender los diferentes desafíos a los que se enfrentan las empresas de San Miguel de Tucumán con respecto a una posible implementación de la jornada laboral reducida, dependiendo del rubro al cual pertenecen.

Se llevaron a cabo una serie de entrevistas en profundidad a empleadores y trabajadores de diferentes empresas de San Miguel de Tucumán, con el objetivo de analizar sus percepciones y experiencias con respecto a esta nueva herramienta bajo estudio, teniendo en cuenta diferentes variables y comprendiendo el contexto en el que se encuentran.

Este estudio responde a un diseño cualitativo de teoría fundamentada y sistemática, con un alcance de tipo exploratorio, con el fin de generar hipótesis de un tema poco estudiado, analizando las respuestas obtenidas por parte de los participantes.

### **1.1 Palabras claves:**

Jornada laboral - investigación cualitativa – reducción

## **2. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la idea de reducir la jornada laboral ya es materia de estudio en muchos países. Suecia experimenta con éxito jornadas laborales de seis horas. El resultado final mostró un cambio instantáneo: los trabajadores estaban menos estresados, mucho más satisfechos y con una productividad comprobadamente más alta. Por este motivo, el modelo comenzó a ser



testeado no sólo por múltiples empresas de aquella ciudad y las naciones escandinavas, sino también por varias compañías de diversos puntos del globo.

Al ser una nueva herramienta, podría considerarse como una incógnita debido a su impacto laboral, implementación en el mercado, efectos en los ingresos de los empleados, viabilidad económica, entre otros aspectos. Al adoptarse en distintas empresas, esta herramienta tiene un impacto distinto en cada una: tanto positivo como negativo. Esta nueva herramienta, entonces, puede no ser factible para todos los rubros, y por qué no, todas las empresas.

Este estudio de investigación propone identificar las principales barreras y desafíos que enfrentan algunas empresas de San Miguel de Tucumán para implementarla.

### **2.1 Situación problemática:**

En los últimos años, la reducción de la jornada laboral fue objeto de debate en varios países, incluido Argentina.

La jornada laboral reducida, que implica la disminución de las horas de trabajo semanales de los empleados, ha sido propuesta como una medida para mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como para aumentar la productividad y bienestar de los trabajadores. Sin embargo, existen diferentes argumentos a favor y en contra de esta medida, y su implementación implica repensar diferentes aspectos de las empresas, como su estructura, el rubro en el que se especializan, la productividad y motivación de sus empleados, entre otras. Presentada dicha situación problemática, se proponen las siguientes preguntas de investigación:



**1)** ¿Cómo perciben y experimentan los trabajadores de San Miguel de Tucumán la reducción de la jornada laboral en empresas de distintos rubros, y cómo impacta en su vida laboral y personal?

**2)** ¿Cuáles son los desafíos y barreras percibidos por las empresas de diferentes rubros en San Miguel de Tucumán que influyen en la implementación de la reducción de jornadas laborales?

**3)** ¿Cómo influye la implementación de la jornada laboral reducida en la productividad, el compromiso de los empleados y su impacto en sus vidas laborales y personales en el contexto de empresas de diferentes rubros en San Miguel de Tucumán?

**4)** ¿Cuáles son los factores que influyen en la percepción de los trabajadores de San Miguel de Tucumán sobre la reducción de la jornada laboral en su contexto laboral y personal?

### **2.3 Objetivo general:**

Identificar las percepciones y experiencias de los trabajadores en Tucumán en relación con la reducción de la jornada laboral de empresas de distintos rubros, a fin de comprender su impacto en la vida laboral y personal.

### **2.4 Objetivos específicos:**

- Caracterizar los desafíos y barreras que influyen en la implementación de la reducción de jornadas laborales en las empresas de diferentes rubros de la provincia.



- Comprender cómo afecta la implementación de la jornada laboral reducida a la productividad y el compromiso de los empleados, así como su impacto en sus vidas laborales y personales.
- Reconocer los factores que influyen en la percepción de los trabajadores tucumanos sobre la reducción de la jornada laboral.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

El enfoque del trabajo de investigación es de tipo cualitativo con un diseño fenomenológico hermenéutico, ya que, es un enfoque que se basa en comprender y describir la experiencia humana desde la perspectiva de los participantes.

Como método de recopilación de datos se realizarán entrevistas en profundidad, con la finalidad de conocer el punto de vista de los participantes e interpretar sus experiencias con respecto a la implementación de la jornada laboral reducida.

El proceso implica varias etapas. En primer lugar, buscar la comprensión de la experiencia tal como es vivida por los participantes. Esto implica dejar de lado las suposiciones y prejuicios personales para permitir que los datos hablen por sí mismos.

A continuación, se realiza un análisis detallado de los datos recopilados, utilizando técnicas como la codificación abierta, axial y selectiva para identificar temas, patrones y estructuras emergentes en los datos.

El alcance definido es de tipo exploratorio, ya que se buscará investigar un tema poco explorado, en profundidad, con el objetivo de generar diferentes hipótesis.



Los entrevistados fueron dos dueños de empresas: una gastronómica y otra metalúrgica. El tercer entrevistado fue un empleado de una empresa multinacional en la cual la jornada laboral reducida fue implementada. La entrevista con este último fue por medio de material de audio grabado, siendo este el segundo elemento de recolección de datos.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

En un mundo cada vez más exigente y orientado hacia la maximización de la productividad, es fundamental investigar y comprender cómo la reducción de las horas de trabajo puede afectar tanto a los individuos como a las organizaciones.

Para desarrollar el presente trabajo es muy importante tener en cuenta los siguientes conceptos a desarrollar:

**Teoría sobre la Jornada laboral según Karl Marx:** La teoría de la jornada laboral de 6 horas, 5 días a la semana según se basa en su crítica al sistema capitalista y su visión de una sociedad en la que los trabajadores puedan disfrutar de una jornada laboral más corta y equitativa, liberándolos de la explotación y permitiéndoles participar plenamente en la vida social. Marx (1867)

Marx además añade que una jornada laboral más corta permitiría a los trabajadores tener más tiempo libre para el ocio, la educación, el desarrollo personal y la participación en la vida comunitaria. Además, una jornada laboral reducida también puede contribuir a mejorar la



calidad de vida de los trabajadores al reducir el estrés, mejorar la salud y promover un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

**Jornada laboral según Idalberto Chiavenato:** El autor sostiene que es el *“total de horas diarias, semanales o mensuales que cada empleado debe trabajar para cumplir su contrato individual de trabajo y satisfacer la convención colectiva. La jornada establece determinada hora de entrada y de salida en los días hábiles, con cierta tolerancia en el retardo o la anticipación. Asimismo, prevé determinado intervalo para refrigerios y descanso. Estos horarios deben seguirse de manera estricta para que exista coordinación adecuada en el sistema productivo y no disminuya su eficiencia ante la ausencia de algunas personas que lo integran.”* (Chiavenato, 2018)

Es importante según Chiavenato, entender que *“el contexto de trabajo está experimentando grandes cambios. Pero no es sólo la estructura organizacional ni el diseño de cargos lo que está cambiando. Entre los desarrollos más importantes, existe una variedad de alternativas para que las personas programen su tiempo de trabajo como les convenga. Esto tiene como objetivo atraer y retener la mejor fuerza laboral, en especial cuando los empleados presentan gran variedad de necesidades e intereses. Detrás de estos planes alternativos, existen tres razones fundamentales: respuesta de la organización a los requisitos de sus empleados, apoyo para mejorar la imagen de la organización y adopción de programas de asistencia trabajo-familia”.* (Chiavenato, 2018)



**Concepto de jornada laboral reducida según Idalberto Chiavenato:** En su libro Best Seller “Administración de Recursos Humanos”, Chiavenato define la jornada laboral reducida como: *“las 40 horas de trabajo se ejecutan en sólo cuatro días. Este programa de trabajo incluye tiempo integral que debe completarse en menor tiempo que el estándar de cinco días de ocho horas. La forma más corriente es la 4-40, es decir, 40 horas cumplidas en cuatro días de trabajo de diez horas. La ventaja del sistema radica en que permite que el empleado reciba tres días consecutivos de descanso semanal, que le representan más tiempo libre, y a la empresa, menores costos operativos. Esto reduce coherentemente el ausentismo y mejora el desempeño. Entre las desventajas se cuentan el aumento de la fatiga y posibles problemas de ajuste familiar, posibles quejas del cliente y problemas sindicales. Horario flexible de trabajo. El trabajo se realiza en un programa ajustable de horas diarias. Su denominación común es flex time u horario móvil. Este programa de trabajo permite al empleado escoger de alguna manera su estándar de horas diarias. Existe un bloque central de un tiempo, denominado horario núcleo, en que todos los empleados deben estar presentes en el trabajo; fuera de este horario núcleo, los empleados pueden escoger con libertad las horas de trabajo diario”.* (Chiavenato, 2018)

**Concepto de Trabajo según la Ley de contrato de trabajo N° 20. 744:** En el artículo 4 de la ley se determina al trabajo como: *“toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración. El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley.”*



De la mano del concepto mencionado anteriormente, se presenta el **Concepto Jornada laboral según la Ley de contrato de trabajo N° 20. 744- Art 197** a “todo el tiempo durante el cual el trabajador esté a disposición del empleador en tanto no pueda disponer de su actividad en beneficio propio.”

Para finalizar con la exposición de las legislaciones laborales de Argentina, se considera la **Ley 11544 sobre la Jornada de trabajo**, la cual establece que *“la duración del trabajo no podrá exceder de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales para toda persona ocupada por cuenta ajena en explotaciones públicas o privadas, aunque no persigan fines de lucro. No están comprendidos en las disposiciones de esta ley, los trabajos agrícolas, ganaderos y los del servicio doméstico, ni los establecimientos en que trabajen solamente miembros de la familia del jefe, dueño, empresario, gerente, director o habilitado principal.”*

## **5. DESARROLLO Y ANÁLISIS**

A través de las entrevistas con preguntas de guía, se obtuvieron entre los tres entrevistados, de los cuales dos son empleadores y uno es empleado, el cual trabaja en una empresa que adoptó la jornada laboral reducida, 18 respuestas distintas.

El primer empresario entrevistado es dueño de una cadena de restaurantes de Tucumán, y el segundo es dueño de una empresa metalúrgica también localizada en Tucumán. Por otro lado, el tercer entrevistado es un joven empleado de una empresa multinacional basada



en Buenos Aires, la cual desde octubre del 2022 comenzó una prueba de implementación de la jornada laboral reducida.

Aplicando la ruta cualitativa, se codifican los datos según los distintos tipos de codificación que propone Sampieri (2000) en su libro “Metodología de la investigación: Ruta cuantitativa y cualitativa”;

En primer lugar, se realizó el análisis de la entrevista con el empleado. Se muestran a continuación algunos ejemplos de este proceso:

<b>Tabla N° 1: Análisis de segmentos</b>	
<b>Segmentos</b>	<b>Códigos / categorías</b>
<i>"La modalidad hoy en día de mi empresa es darte un día flex durante el mes de tu semana pasaría a ser 4 días en vez de 5 días laborales. Hoy en día es durante el mes y la idea es implementarlo todos los meses. Por ahora dio un buen resultado"</i>	<b>Modalidad de Trabajo Flexible</b>
<i>"Noto que somos más productivos en las semanas cortas, sabiendo que nos vamos a pedir un día de esa semana, es por eso que somos más organizados porque tenemos que dar respuestas rápidas, lo que genera tener un trabajo más proactivo".</i>	<b>Trabajo Proactivo</b>



<p><i>"Hoy en día la dinámica de la empresa es más colaborativa, por decirlo de una manera. Porque bueno, nos damos una mano sabiendo que un día hay que reemplazar a un compañero, eso hizo que seamos más pacientes unos con los otros."</i></p>	<p><b>Ayuda mutua y colaboración entre compañeros</b></p>
<p><i>"La empresa implementó la jornada para todos entonces se benefició la productividad y la eficiencia que tenemos hoy en día. No, no fue una preocupación de verdad la implementación de la jornada reducida. Entendemos los tiempos de cada uno. Y, hoy en día los resultados son buenos."</i></p>	<p><b>Implementación de jornada laboral para todos los empleados</b></p>

Fuente: Elaboración propia.

Luego, analizando las respuestas y elaborando la codificación abierta se identificaron los siguientes códigos expuestos en una nube de palabras:



Figura N° 1: Codificación abierta empleado



Fuente: Elaboración propia

Seguido de la codificación abierta, se procedió a la codificación axial:

Tabla N 2: Codificación axial	
Códigos	Categorías
Flexibilidad	<b>Agilidad Laboral</b>
Organización	
Día flex	
Buen resultado	
Modalidad flexible	



Productividad	<b>Cultura laboral colaborativa</b>
Ayuda mutua	
Paciencia	
Colaboración	
Eficiencia	

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las categorías presentadas en las categorías de la Tabla N 2, la primera categoría mencionada como “Agilidad Laboral” se refiere a la capacidad de una empresa para adaptar y flexibilizar su modalidad de trabajo, como implementar la modalidad flexible y ofrecer días flexibles, con el objetivo de lograr una mayor organización y obtener resultados positivos.

Por otro lado, continuando con la segunda categoría “Cultura laboral colaborativa”, la misma se refiere a un entorno laboral en el que los empleados se centran en la colaboración, la ayuda mutua y la búsqueda de la eficiencia y la productividad.

A continuación, se presentarán los procedimientos utilizados para el análisis de las entrevistas con los empleadores, utilizando las respuestas obtenidas tanto del dueño de la cadena de restaurantes en Tucumán, como del dueño de la empresa metalúrgica:



<b>Tabla N° 3: Análisis de segmentos</b>	
<b>Segmentos</b>	<b>Códigos / categorías</b>
<i>"Las personas quieren hacer incluso más horas, no menos horas, para poder ganar dinero extra"</i>	<b>Tiempo de trabajo</b>
<i>"En el caso de mis empleados no sería bueno menos horas de trabajo"</i>	
<i>"En una pyme cada hora que uno trabaja, es una hora que se produce"</i>	<b>Empleados jornalizados</b>
<i>"Requiere muchas horas para producir la manufactura, entonces eso no me permite reducir horas de los empleados"</i>	
<i>"Aquí en Argentina es difícil de implementar una jornada laboral reducida, porque hay muchas industrias que van a tener que aumentar la cantidad de personal y eso implicaría costos de producción muy altos"</i>	<b>Dificultad económica</b>
<i>"Yo no puedo decidir que vaya un empleado menos, porque lamentablemente uno no sabe la venta que va tener, y esto no me implica un ahorro"</i>	



<i>"Reduciendo el horario de trabajo para la parte administrativa o para ciertos rubros podría ser muy positiva, pero para las pymes no creo que sea factible ni sea bueno para la industria, a menos que cambien las leyes laborales"</i>	<b>Positivo para otros rubros</b>
<i>"En otros rubros, no en el mío, creo que la jornada laboral reducida es muy positiva"</i>	

Fuente: Elaboración propia

En dicha tabla se presentan los segmentos de los entrevistados y se unifican en una misma categoría, haciendo énfasis en las razones por las cuales ellos, como empleadores, no podrán implementar la jornada laboral reducida. La primera categoría o código es "Tiempo de trabajo" en ella, En el primer segmento, se menciona que "las personas quieren hacer incluso más horas, no menos horas, para poder ganar dinero extra". Aquí, el tiempo de trabajo se relaciona con la cantidad de horas adicionales que las personas desean realizar para aumentar sus ingresos. En este contexto, el enfoque está en la extensión del tiempo de trabajo para obtener una compensación económica adicional.

En el segundo segmento, se afirma que el tiempo de trabajo se refiere a la cantidad actual de horas que los empleados dedican a sus responsabilidades laborales. La idea expresada es que reducir las horas de trabajo no sería beneficioso para los empleados en cuestión, posiblemente porque implica una reducción proporcional en su salario o porque consideran que



necesitan dedicar una cantidad determinada de tiempo para cumplir con sus tareas o alcanzar los objetivos laborales establecidos.

Continuando con el segundo código “empleados jornalizados”, el mismo se refiere a los trabajadores que reciben una compensación basada en el tiempo de trabajo. Se resalta la importancia del tiempo de trabajo en la generación de valor o producción en una pyme, y se argumenta que la necesidad de muchas horas de trabajo en las operaciones de manufactura o producción dificulta la posibilidad de implementar una jornada laboral reducida. Por otro lado, referido a la “dificultad económica”, se menciona que la dificultad económica radica en los costos adicionales que surgirían al contratar más personal para cubrir la reducción de horas de trabajo. Se plantea que el aumento en la cantidad de empleados conlleva a un incremento en los costos de producción, lo que dificulta la implementación de una jornada laboral reducida desde una perspectiva financiera, seguido de la incertidumbre relacionada con la demanda y las ventas, es por eso que los empleadores entrevistados no pueden permitirse reducir la cantidad de empleados debido a la falta de certeza sobre las ventas futuras.

Por último, los entrevistados no descartan que la jornada laboral no es beneficiosa para otros rubros, es por eso que la categoría de “positivo para otros rubros” alude que la jornada laboral reducida podría ser beneficioso en ciertos sectores, como la parte administrativa o rubros específicos. Sin embargo, se plantea que para las pequeñas y medianas empresas (pymes), no se considera factible o beneficioso debido a la situación actual de las leyes laborales, es por eso que la implementación de una jornada laboral reducida puede tener beneficios positivos en ciertos rubros o sectores, aunque no necesariamente en todos. La apreciación de



su impacto positivo puede variar según las características particulares de cada sector, industria o contexto laboral.

Continuando con el análisis y desarrollo de datos, se realizó una codificación abierta, a través de una nube de palabras, como se realizó anteriormente:

**Figura N°2: Codificación abierta empleadores**



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, de la codificación abierta, se procedió a la codificación axial:

<b>Tabla N° 4: Codificación axial</b>	
<b>Códigos</b>	<b>Categorías</b>
Horas de producción	<b>Gestión de recursos humanos en la producción</b>
Jornalizados	
Empleados	



Compensación económica	<b>Sostenibilidad</b>
Costos elevados	
Gastos	
Leyes laborales	
Pymes	
Tecnología	

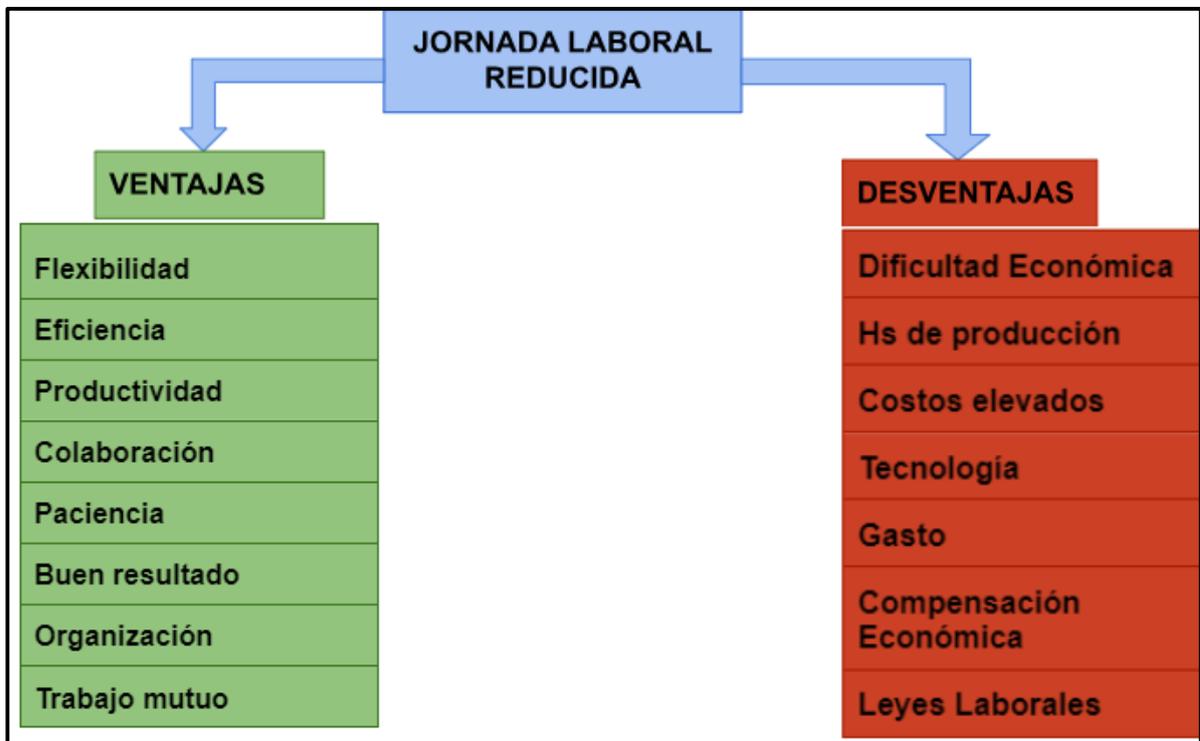
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la categoría “gestión de recursos humanos en la producción”, se refiere a la administración eficiente y efectiva de las horas de producción y la fuerza laboral en una empresa, lo cual debería cumplirse para que pueda aplicarse la jornada laboral reducida.

Por otro lado, la categoría “sostenibilidad”, se refiere a la capacidad de mantener un equilibrio o un nivel estable a largo plazo en diferentes aspectos, como la economía, para garantizar una situación estable y viable a largo plazo para una posible implementación.

Analizando las respuestas de los entrevistados de la investigación y luego de las codificaciones, se presenta un diagrama conceptual:

Figura N 3: Diagrama Conceptual



Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de las respuestas, a través de la codificación, emergen las siguientes hipótesis:

- *Las empresas, independientemente de que su estructura, tienen una cierta aversión al cambio que puede dificultar la implementación de una jornada laboral reducida*
- *La implementación de la jornada laboral reducida puede promover la retención del talento y reducir la rotación del personal.*



- *Los empleados que trabajan menos horas al día son más productivos y eficientes durante el tiempo de trabajo.*
- *La jornada laboral reducida puede mejorar la imagen y la reputación de la empresa, mostrando su compromiso con el bienestar de sus empleados.*
- *La implementación de la Jornada Laboral reducida puede ser beneficioso para lograr un mayor equilibrio entre la vida personal y profesional.*

## **6. CONCLUSIONES**

Si bien la Jornada laboral reducida en el país no fue aplicada en todas las empresas debido a los desafíos previamente analizados, es importante resaltar que existe una percepción errónea acerca de la metodología de la misma. La JLR es *“Las 40 horas de trabajo se ejecutan en sólo cuatro días. Este programa de trabajo incluye tiempo integral que debe completarse en menor tiempo que el estándar de cinco días de ocho horas. La forma más corriente es la 4-40, es decir, 40 horas cumplidas en cuatro días de trabajo de diez horas.”* (Chiavenato 2018). Durante este trabajo se ha llegado a la conclusión de que será viable la implementación de una jornada laboral reducida cuando se trate de empleados mensualizados; ya que, si se trata de empleados jornalizados, al reducir sus horas de trabajo reducirán también sus ingresos. Sería muy beneficioso aplicarlo en empresas en donde lo que se busca es mejorar su imagen empleadora. Mejores condiciones laborales atraen los mejores talentos, en una de las entrevistas realizadas se destaca el concepto de *“trabajar en busca del cumplimiento de objetivos y no en el cumplimiento de horas”* aumentando así la eficiencia, motivación y productividad de los



empleados<sup>1</sup>. En el presente trabajo se muestra la experiencia de diferentes trabajadores en cuyas empresas es posible o no la aplicación de la jornada laboral reducida. Por un lado, en cuanto a las organizaciones en donde se la ha aplicado, la percepción y experiencia de nuestro testimonio ha sido favorable con respecto a esta innovación en el ámbito laboral siendo un empleado mensualizado. Por otro lado, en cuanto a nuestros entrevistados con empleados jornalizados, su percepción frente a esta posibilidad no fue favorable: altos costos, menor productividad y mayor descontento de sus empleados por la disminución en sus ingresos. Durante el desarrollo de este trabajo se proponen los desafíos a los que algunos empleadores deben hacer frente en nuestro país, para implementar la jornada laboral reducida: incluyendo altos costos y disminución en la productividad, como se mencionó anteriormente; razón por la cual muchos se niegan a aplicarla.

En conclusión, la implementación de la jornada laboral reducida representa una herramienta poderosa que dependiendo la empresa en la que sea aplicada, puede fomentar la conciliación entre la vida personal y profesional, aumentando la motivación, eficiencia y productividad de cada uno de los empleados, o terminar por generar descontento y falta de compromiso entre los miembros de una organización.

---

<sup>1</sup> “Great place to work”, véase en el enlace <https://www.greatplacetowork.com.ar/>



## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

**Marx, K. (1979).** El capital. México D.F. Siglo veintiuno.

**Chiavenato, I. (2000).** “Administración de Recursos Humanos”, Quinta Edición.  
McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A. Santafé de Bogotá, Colombia.

**Ley 20744** de 1976 [con fuerza de ley]. Regula las relaciones laborales en la Argentina. Modificada por la ley 27555 en 2020, que es específica sobre teletrabajo. Entró en vigencia en abril de 2021.

**Ley 11544** de 1929 [con fuerza de ley]. En 2010 se publicó en el Boletín Oficial la Ley N° 26.597 que modifica la norma que estipula la duración máxima de la jornada de trabajo.

**Hernandez-Sampieri, H (2018).** Metodología de la investigación (5° Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.

**Melamed, A. (2017).** El futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Editorial Planeta

**Fraga, Santiago (17 de julio de 2016).** ¿La cantidad de horas de jornada laboral influye en la productividad? *Diario Digital Conclusión*.  
<https://www.conclusion.com.ar/sin-categoria/es-la-cantidad-de-horas-de-una-jornada-laboral-la-clave-de-la-productividad/07/2016/>

Artículo acerca del fenómeno de Renuncia Silenciosa y cómo afecta en Argentina y ciertos países de Latinoamérica. (18 de marzo de 2023). *Revista Mercado*.  
<https://mercado.com.ar/protagonistas/renuncia-silenciosa-4-de-cada-10-trabajadores-argentinos-hace-lo-minimo-indispensable-en-su-empleo/>



## **8. APÉNDICES**

### **Apéndice A. Guía de entrevistas al empleador**

- 1) ¿Escuchaste alguna vez hablar sobre la jornada laboral reducida? ¿Cuál es tu opinión al respecto?
- 2) ¿Consideras que podrías implementar la jornada laboral reducida en tu empresa? Podrías contarme acerca de los desafíos o beneficios que existen o que podrían presentarse a la hora de implementar la Jornada Laboral Reducida.
- 3) ¿Qué requisitos debería tener la estructura de tu organización para implementar la Jornada Laboral Reducida?
- 4) ¿Qué recomendaciones o soluciones propondría para superar los desafíos y permitir la implementación de la jornada laboral reducida en su rubro o sector?
- 5) ¿Cómo considera que se podría relacionar la Jornada Laboral Reducida y la productividad en su empresa?

### **Apéndice B. Guía de entrevista al empleado:**

- 1) ¿Qué opinas sobre la jornada laboral reducida? ¿Cómo es la modalidad de la misma en la empresa?
- 2) ¿Cuál es tu experiencia personal con la jornada laboral reducida en esta empresa?



- 3) ¿Qué cambios en tu vida personal notaste con la reducción de la jornada laboral?
- 4) ¿Cuáles fueron los principales desafíos para adaptarte a una jornada laboral reducida?
- 5) ¿Cómo ha influido la jornada laboral reducida en la dinámica y el ambiente de trabajo en la empresa?
- 6) ¿Cómo crees que la reducción de la jornada laboral influyó en tu productividad y capacidad para cumplir con tus responsabilidades laborales?
- 7) ¿Cuáles fueron las preocupaciones o resistencias comunes dentro de tu sector con respecto a la jornada laboral reducida?

#### **Apéndice C. Guía de entrevistados**

- 1) Dueño de una empresa gastronómica.
- 2) Dueño de una empresa metalúrgica.
- 3) Empleado de empresa que implementó la JLR.