



“Modelo 4 Day Week”

¿Futuro organizacional o simple ilusión?

Estudio de caso en el sector empresarial de San Miguel de Tucumán, Argentina

Canteros, María Victoria- Lorenzo, Camila- Molina Imbaud, Agustina-

Molina, Mateo Sebastián- Romero, Milena Carolina.

vickycaneros27@gmail.com - camii5622@gmail.com - agustina.molinaimbaud@gmail.com

- mateomolina1997@gmail.com - milenaromero466@gmail.com

TALLER DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

2023



Resumen	3
Introducción	4
Antecedentes.....	6
Problema de Investigación.....	7
Preguntas de investigación	7
Objetivo General.....	8
Objetivos específicos.....	8
Marco metodológico	9
Marco teórico.....	10
Análisis y discusión de resultados	13
Conclusión.....	21
Referencias.....	21
Apéndice	22



Resumen

Con los constantes cambios en el entorno, las empresas y los gerentes de Recursos Humanos, se enfrentan a un gran desafío; cómo atraer y mantener colaboradores que tengan alto desempeño a la hora de trabajar, cumpliendo así con los objetivos de la empresa, pero sin que se produzca el síndrome de “BurnOut”. La *Organización Internacional del Trabajo (2018)* menciona, que el tiempo de trabajo es la condición con mayor impacto directo sobre la vida de los trabajadores. En la actualidad, es mayor la tendencia de los colaboradores, a nivel mundial, de buscar trabajos en los cuales, puedan equilibrar la vida laboral con la personal, o en otras palabras, tener una mayor calidad de vida, lo cual involucra el tiempo invertido en el trabajo. El **modelo “4 Day Week”** o también conocido como la Jornada Laboral de 4 días, surge como propuesta ante esta tendencia en el ambiente laboral.

El objetivo de esta investigación es explorar cómo el área de Recursos Humanos percibe el modelo “4 Day Week” como modelo de trabajo, si el mismo representa el futuro organizacional o es una simple ilusión para la ciudad de San Miguel de Tucumán, capital de Tucumán, Argentina. Para llevarla a cabo, se propone profundizar sobre el tema a través de un enfoque cualitativo, utilizando como herramienta para la recolección de datos, entrevistas personales a especialistas de Recursos Humanos (RRHH) con experiencia en distintos rubros del ámbito laboral tucumano.

Como conclusión, se destaca la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal para el mutuo beneficio de colaboradores y la misma organización. En consecuencia, esto nos lleva a la necesidad de seguir explorando y debatiendo sobre alternativas innovadoras para aprovechar las oportunidades que presentan.

Palabras Clave: *Modelo “4 Day Week”, Especialistas en RRHH, Madurez organizacional - Futuro organizacional, Calidad de vida.*



Introducción

Hoy en día, con los constantes cambios en el entorno, las empresas y los gerentes de Recursos Humanos, se enfrentan a un gran desafío; cómo atraer y mantener colaboradores que tengan alto desempeño a la hora de trabajar, cumpliendo así con los objetivos de la empresa, pero sin que se produzca el síndrome de “BurnOut”, o también conocido como el síndrome de desgaste profesional. La OMS define al mismo como un “resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo”.

Debido a la Pandemia Covid-19, se pudo experimentar nuevas formas de trabajo, como ser home office, modalidad híbrida (presencial y virtual), entre otros. En la actualidad, es mayor la tendencia de los colaboradores, a nivel mundial, en buscar trabajos en los cuales, puedan equilibrar la vida laboral con la personal, lo cual involucra el tiempo invertido en el trabajo. Pero con las actuales leyes nacionales y políticas empresariales, mayormente las jornadas laborales en Argentina son de 5 a 6 días semanales (48 horas semanales), cómo se dicta en la **Ley de la Jornada de trabajo (11.544), artículo 1**. Por lo tanto, es difícil mantener la balanza equilibrada; como consecuencia, produce en el individuo agotamiento tanto físico como mental, desmotivación, descenso en la productividad, o mejor conocido como el síndrome de “BurnOut”. Esto perjudica a la persona en su ambiente más cercano, social y laboral; e indirectamente afecta a la empresa.

Como señala **La Organización Internacional del Trabajo (OIT)** en su estudio *Garantizar un tiempo de trabajo decente para el futuro (2018)*, “la cantidad de horas trabajadas, la duración y número de periodos de descanso, y la manera en que se distribuyen durante el día, la semana y el mes tienen importantes consecuencias tanto para los trabajadores como para los empleadores.” También la OIT menciona que el tiempo de trabajo es la condición con mayor impacto directo sobre la vida de los trabajadores. La cantidad y la distribución del tiempo del trabajo no afectan solamente en la calidad del trabajo, sino incluso a la vida personal del trabajador, fuera del ámbito laboral. “Las horas de trabajo y la organización del trabajo pueden traer graves consecuencias para la salud física y mental y el bienestar de los trabajadores, así como para su seguridad en el trabajo y durante los trayectos de la casa al trabajo y viceversa, y para sus ingresos. La *Confederación Sindical Internacional (CSI)* destaca la importancia de regular las horas de trabajo para velar por que el trabajo sea seguro y productivo.” Por otro lado, la OIT,



resalta que el tiempo de trabajo no solo afecta un lado de la relación laboral, trabajadores, sino que también es un factor fundamental para las empresas. La misma cita a la *Organización Internacional de Empleadores (OIE)*, y ambas mencionan como las horas de trabajo y la forma de distribución de las mismas, son factores importantes para determinar la productividad, rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Por último, la OIT, señala en su estudio, que la decisión del tiempo de trabajo dentro de las empresas, puede repercutir en la economía de un país y su sociedad, como ser en el aspecto económico, la competitividad de la industria, las tasas de empleo y desempleo y en servicios públicos como ser los medios de transporte. Por otro lado, el impacto que puede tener en el aspecto social de un país.

“La regulación del tiempo de trabajo también puede contribuir a resolver problemas sociales, incluido en particular, el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, y a preservar la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores.” (OIT 2018. p. 3).

En otros lugares del mundo como Reino Unido, España, Estados Unidos, Australia, entre otros, ya se está llevando a cabo ensayos o pruebas piloto con el **modelo "4 Day Week"**, a cargo de la organización sin fines de lucro, **"4 Day Week Global"**, donde, con un cierto porcentaje de empresas, se está concientizando respecto a la relación positiva que existe entre un buen descanso del colaborador y su productividad en el área de trabajo, lo cual tiene como impacto, un incremento de las ganancias dentro de las empresas. Por lo que este modelo puede llegar a representar una ventaja para ambas partes del contrato laboral, empleador y empleado. Recientemente, un nuevo país se sumó a la iniciativa de modificar la jornada laboral, Brasil, siendo el primer país latinoamericano en probar la semana laboral de 4 días como modelo laboral. Y aquí surge la siguiente pregunta, ¿Podría considerarse el modelo "4 Day Week" como el futuro organizacional de las empresas tucumanas ubicadas en San Miguel de Tucumán, representando una ventaja competitiva para las mismas? ¿O es una simple ilusión? Para ello, el desarrollo de esta investigación estará centrado desde la perspectiva del área de RRHH, ya que, la misma funciona como nexo entre las partes del contrato laboral, y puede brindar una mirada enriquecedora sobre el tema.



Antecedentes

En su trabajo “La Jornada Laboral de 4 días”(2020), **Sara Melgar** indaga la posibilidad de la instauración de la jornada laboral de 4 días hábiles en España y los beneficios que esta puede aportar, además proporciona una base teórica de salud laboral, que permite comprender, con mayor facilidad, cuáles son las necesidades actuales del campo laboral, en el que la investigadora, estuvo inmersa y donde utilizó el método del caso de estudio: “La primera empresa española en implantar la jornada laboral de 4 días”. Se tratan temas nacionales como el mercado de trabajo, los rasgos generales de la legislación laboral de España, y la situación de la jornada laboral de 4 días en España que emerge en la actualidad. El objetivo del estudio estuvo en comparar los resultados “teóricos” planteados por el modelo versus la realidad organizacional, con un especial interés en comprobar si la jornada propuesta es beneficiosa. La conclusión a la que llega la autora es un aumento de la productividad, satisfacción laboral, salud de los trabajadores y equilibrio entre vida laboral y personal.

Por otro lado, **Arturo Carbó T.**, aborda en su trabajo sobre la implementación de una jornada de 4 días en actividades administrativas, desde una metodología cuantitativa, en el cual, el objetivo principal fue recoger las opiniones respecto a la reducción de la jornada laboral de 5 a 4 días manteniendo el mismo salario dentro de las Actividades Administrativas en la Provincia de Castellón. Para ello, realizó un análisis documental y teórico, así como un análisis de la percepción por parte de empleados y empleadores, a los cuales se les facilitó un cuestionario de forma online con tal de conocer sus opiniones. Con todo esto, también se dió a conocer cómo afecta a otros campos relacionados, como la conciliación laboral y la mejora personal en términos de rendimiento y productividad, dos áreas que son de suma importancia tanto para las organizaciones como para los trabajadores y trabajadoras. Como conclusiones del trabajo el investigador destaca lo asumida y normalizada que está la carga laboral en la gran mayoría de los puestos de trabajo y como más del 80% de los trabajadores percibirá un aumento tanto de su productividad como de su bienestar en el caso de poder disfrutar una reducción laboral y en cuanto al conocimiento de la percepción de la viabilidad de la medida se han arrojado unos resultados muy interesantes, en líneas generales, se ha podido comprobar el alto grado de optimismo por parte de los puestos de trabajo sin alta responsabilidad en las empresas a la hora de valorar de forma muy positiva las posibles consecuencias que pudieran llegar a ocurrir en la



organización, siendo, por otro lado, mucho más negativas y pesimistas desde los encuestados que sí asumen puestos de gran responsabilidad en sus organizaciones.

Problema de Investigación

Como se mencionó anteriormente, debido al entorno cambiante, en el mundo están surgiendo nuevas formas de trabajo, una de las más controversiales es la del modelo conocido como “4 day week”, impulsado por la organización “4 Day Week Global”, el cual implica una jornada laboral más simplificada de 32 horas semanales, estableciendo como una posible solución para lograr mejorar la calidad de vida de los colaboradores y promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

Sin embargo, esta introducción plantea desafíos y oportunidades específicas desde la perspectiva del área de Recursos Humanos. La misma se enfrenta al desafío de establecer horarios flexibles, redistribuir las cargas de trabajo y garantizar una cobertura adecuada durante los días laborales reducidos. Esto puede requerir la implementación de nuevas estrategias de gestión del tiempo y la redistribución de tareas entre los empleados, lo que implica un ajuste en los roles y responsabilidades existentes. Además, la introducción del modelo “4 Day Week”, puede afectar la cultura organizacional y las prácticas de gestión del talento. El área de Recursos Humanos debe abordar cómo esta transición influirá en la motivación y el compromiso de los empleados, así como en la atracción y retención del talento. Además, debe considerar cómo comunicar y gestionar el cambio en la organización, asegurándose de que todos los miembros del personal comprendan las expectativas asociadas con este nuevo modelo de trabajo.

Por lo tanto, surge la duda si esta nueva tendencia es considerada aplicable o no desde el punto de vista de los gerentes de RRHH en las empresas de San Miguel de Tucumán en 2023.

Preguntas de investigación

Para indagar más a profundidad lo mencionado anteriormente, se propuso las siguientes preguntas de investigación:

1- ¿Cómo es la mirada del área de RRHH respecto al formato tradicional en la modalidad de trabajo actual en la ciudad de San Miguel de Tucumán?



2- Según la perspectiva de los encargados de RRHH dentro de las empresas tucumanas, ¿Qué factores influyen en la toma de decisiones al momento de definir la modalidad de trabajo de la empresa?

3- ¿Cuál es la perspectiva de los gerentes de RRHH tucumanos respecto al modelo “4 Day Week” y el posible impacto del mismo, en caso de implementarlo?

4- ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades que percibe el área de RRHH respecto a la implementación del modelo 4 Day Week?

Objetivo General

El objetivo principal de esta investigación es, explorar cómo el área de Recursos Humanos percibe el modelo “4 Day Week” como modelo de trabajo, si el mismo representa el futuro organizacional o es una simple ilusión. Además, comprender el impacto de su implementación en las empresas de San Miguel de Tucumán, descubriendo cuales son los desafíos, beneficios, restricciones que visualizan desde el punto de vista del área de gestión del talento humano.

Objetivos específicos

1- Caracterizar la situación actual respecto a la modalidad de trabajo con el formato tradicional, utilizado en las empresas de San Miguel de Tucumán.

2- Identificar los factores más influyentes en la toma de decisiones, al momento de definir la modalidad de trabajo de la empresa, según los encargados de Recursos Humanos.

3- Profundizar sobre la perspectiva de los gerentes de RRHH tucumanos respecto al modelo “4 Day Week” y el posible impacto del mismo, en caso de implementarlo.

4- Evaluar los desafíos y oportunidades que presentaría la implementación del nuevo modelo desde la perspectiva del área de Recursos Humanos.



Marco metodológico

Al ser un tema novedoso, el mismo requiere una investigación exhaustiva en diferentes etapas con un alcance exploratorio, donde, la primera consiste en sondear a los referentes de RRHH; posteriormente se debería llevar un análisis de la perspectiva del empleador o dueños de empresas, y como último paso, interpretar las opiniones de los colaboradores. De esta manera, tener una mirada holística del fenómeno bajo estudio.

En el presente trabajo se enfocará únicamente en la primera etapa, ya que se considera relevante conocer a profundidad la perspectiva del Área de RRHH respecto a esta nueva tendencia como forma de trabajo, debido a que esta área funciona como nexo entre colaboradores y la organización.

Por lo tanto, la investigación se lleva a cabo desde un **enfoque cualitativo**, con **alcance exploratorio**. Respecto al diseño de la investigación, se escogió utilizar una combinación del **diseño narrativo y fenomenológico**, ya que, el modelo “4 Day Week”, es considerado, a nivel mundial, una nueva tendencia dentro del ámbito laboral. Por lo que es necesario lograr una inmersión en el ambiente laboral tucumano, profundizando en las percepciones de los distintos actores y de esta manera, contextualizar el fenómeno dentro de la cultura laboral tucumana. De esta manera, en la investigación se considera como unidad de análisis a la jornada laboral en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

La muestra del mismo será de 5 **participantes voluntarios**, gerentes o especialistas en Recursos Humanos que tengan contacto con el resto de los actores en el ámbito laboral (colaboradores y empleadores). Los mismos considerados la unidad de observación, de la investigación, dentro de esta primera etapa. A los mismos se les realiza **entrevistas personales**, semiestructuradas como técnica de **recolección de datos**, para la obtención de categorías o temas emergentes desde la perspectiva del área de RRHH, utilizando herramientas de análisis: Nubes de palabras, codificación abierta y axial, y mapa cognitivo.



Marco teórico

Según A. Barnes y C. Lockhart (2020) el modelo "4 Day Week", llevado a cabo en otros países por la organización sin fines de lucro "4 Day Week Global; propone que a través del "principio 100-80-100", reducir la semana laboral de cinco días a cuatro sin disminuir los salarios, en otras palabras, que los colaboradores reciben el 100% de su salario, por el 80% del tiempo trabajado, y el 100% de los objetivos de productividad alcanzados.

Esta idea busca fomentar la productividad dentro de la empresa, y lograr un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los colaboradores, mejorando de esta manera, la calidad de vida de los colaboradores. Aunque tiene beneficios potenciales, su implementación exitosa requiere considerar los desafíos y adaptarse a las circunstancias específicas de cada organización.

Con los ensayos realizados por la organización 4 Day Week Global. la misma afirma que el modelo puede brindar los siguientes beneficios:

-Productividad: Luego de la prueba piloto, el 91% de las organizaciones estaban satisfechas con los resultados, por lo que decidieron continuar con el programa.

-Actuación: Dentro del transcurso del ensayo, las empresas pudieron observar un incremento promedio del 35%, en comparación con años anteriores.

-Reclutamiento: Las empresas que presentan esta modalidad de trabajo, tienen un 57% menos de probabilidades que sus colaboradores renuncien. Por otro lado, representa una ventaja competitiva al momento de atraer talentos.

-Compromiso: Con la modalidad "4 Day Week", los colaboradores afirman sentirse más productivos en su trabajo.

-Bienestar: Un 73% de los colaboradores está satisfecho con el manejo de su tiempo, disfrutando de una mejor salud física y mental: 71% se siente menos agotado, el 39% se siente menos estresado y el 54% siente una reducción de emociones negativas.

-Sostenibilidad: Al implementar una jornada laboral más corta, se reducen los desplazamientos por colaborador, y como consecuencia se reduce la huella de carbono. Por otro



lado, se reducen los tiempos de viaje a media hora (en promedio) por persona y por semana, generando un mejor estilo de vida del colaborador.

-Igualdad de Género: Se pudo observar que los hombres asumen un mayor porcentaje de tareas del hogar, permitiendo a la mujer desarrollarse en mayor medida en el ámbito profesional. El 21% de los colaboradores afirma la reducción de costos en los hogares, respecto a la contratación de niñeras para que cuiden a sus hijos.

-Innovación: Se refiere a que el modelo “4 Day Week” es el futuro organizacional de las empresas, por lo que hoy en día, su implementación puede representar una ventaja competitiva para las empresas que se anticipen a considerarlo como su estrategia organizacional.

Por lo tanto, se adoptó este modelo como referencia de la investigación, ya que, son de las primeras organizaciones que lleva a cabo ensayos en otros lugares del mundo, y presenta los cimientos de esta nueva modalidad de trabajo, brindando una guía de los beneficios y perjuicios que conlleva la implementación del mismo.

Por otro lado, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (2020) define el síndrome de Burnout como “el agotamiento prolongado de la energía y se caracteriza por la experiencia de cansancio emocional, sentimientos de baja realización personal e insuficiencia, así como despersonalización.”

El síndrome de desgaste laboral se caracteriza por la presencia de tres aspectos:

- i. Agotamiento emocional.
- ii. Despersonalización.
- iii. Reducción del desarrollo profesional.

El desgaste profesional es producto de la ruptura de la reciprocidad laboral, es decir, el desequilibrio prolongado entre los esfuerzos que un individuo imprime y lo que recibe a cambio de su trabajo. Es importante destacar este concepto en el presente trabajo, debido a que nos indica la importancia de los factores emocionales y psicológicos, y las consecuencias del



desarrollo profesional de los colaboradores en el ambiente laboral cuando sus esfuerzos no están alineados con lo que recibe de la organización.

Para complementar los conceptos mencionados del modelo “Four Day Week” nos remitimos a Abraham Maslow (1943). Maslow postula que las personas tienen una jerarquía de necesidades que deben satisfacer para alcanzar la autorrealización y el crecimiento personal. Estas necesidades incluyen las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima, y de autorrealización.

La jornada laboral reducida parte de la premisa de que proporcionar a los colaboradores un día adicional de descanso puede mejorar su bienestar general y su calidad de vida. Por este motivo, las personas contarán con la oportunidad de satisfacer otro tipo de necesidades, como la necesidad de descanso, de tiempo para actividades personales, familiares o recreativas, y lograr así una mayor sensación de equilibrio entre su vida laboral y personal.

Por lo que se puede observar una vinculación entre el modelo “4 Day Week” y la teoría de las necesidades de Maslow, al permitir a las personas lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, éstas logran satisfacer necesidades de distinta índole, brindando oportunidades para el desarrollo personal y el crecimiento.

Así mismo, Chiavenato (2000), en su libro “Administración de Recursos Humanos”, menciona a la **Teoría de los dos factores de Herzberg**, la cual consiste en dos factores: **higiénicos y motivacionales**. Los primeros hacen referencia a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, tanto físicas como ambientales del trabajo. En cambio, los motivacionales se refieren al contenido del puesto, tareas y obligaciones relacionadas a este, que representen un desafío. Por lo tanto, al cumplir con las tareas y obligaciones generaría un sentimiento de realización y crecimiento para el trabajador. Entonces, si dentro de la empresa los factores motivacionales son óptimos, van a elevar la satisfacción de los trabajos, por lo contrario, van a disminuir la misma. Ambos factores se relacionan con las necesidades mencionadas en la Teoría de Maslow.

La teoría de los dos factores de Herzberg, contribuye a la investigación ya que, esta nueva modalidad de trabajo implica que el trabajador, al tener un día más de descanso, se encontraría en un grado alto de satisfacción para empezar otra vez una nueva semana laboral. Esto formaría parte de los factores higiénicos y motivacionales que necesita un trabajador para cubrir sus necesidades.



Análisis y discusión de resultados

Para el desarrollo del trabajo se llevó a cabo un total de 5 entrevistas donde participaron profesionales del área de Recursos Humanos. Se pudo observar distintas opiniones dependiendo del sector donde cada profesional trabaja actualmente o trabajó a lo largo de su trayectoria.

Los entrevistados, quienes trabajan en el área de RRHH, dentro de los sectores o rubros: bancario, fabril, hotelero o turismo, construcción, retail (comercio minorista y mayorista) y consultoría; brindaron su punto de vista respecto al régimen laboral actual y respecto a sus tendencias. Antes que nada, para analizar el tema, hay que tener en cuenta que dentro de cada sector, el horario de trabajo puede variar dependiendo del puesto y área que se encuentre el colaborador, o convenio laboral al cual pertenezca, pero en general los profesionales comentaron que los colaboradores trabajan entre cinco y seis días por semana hasta 8 o más horas por día.

Un caso particular con el cual nos encontramos fue en la industria textil, donde los operarios tienen un régimen de trabajo denominado “2x2”, el cual consiste de dos días de 12 horas de trabajo y luego 2 días de descansos. Al principio en su implementación, el gerente observó que los operarios mostraban una resistencia al cambio, pero con el paso del tiempo, pudieron adaptarse a este sistema tomándolo como un cambio positivo quedando a gusto con esta nueva forma de trabajo.

“Antes trabajamos con un sistema que se llamaba 5x1 que era 5 días de trabajo de 8 horas y uno de descanso pero qué pasa, cuando cambiamos al 2x2 todos se enojaron, decían no no puede ser y ahora pasado 8 años de eso, no quieren salir de ahí, ¿porque? porque se dieron cuenta que descansan mejor y además pueden hacer otras tareas propias de ellos, algunos tienen los días de descansos trabajos de oficios, pueden hacer trámites, pueden hacer lo que sea, entonces quieren estar más tiempo con la familia y no quieren salir.”

En términos de productividad de la jornada laboral tradicional hubo mucha coincidencia en que la productividad no está en función exclusivamente de la cantidad de horas de trabajo sino que también intervienen otros factores, como el tipo de trabajo realizado, la motivación de los empleados, la flexibilidad en el régimen laboral, el grado de automatización de la empresa.



Puede haber trabajos que impongan una jornada laboral de 8 horas diarias y tengan gran cantidad de horas muertas y capacidad ociosa, pero que por el tipo de trabajo sea muy necesario esa cantidad de horas de trabajo. Mientras que, trabajos que brindan mayor flexibilidad horaria a sus colaboradores requieren de la motivación o productividad que decida brindar cada colaborador para que sea productivo ese tipo de régimen de trabajo.

Se consultó a los profesionales sobre la postura que perciben que existe en San Miguel de Tucumán respecto a implementaciones de nuevas formas o regímenes de trabajo, donde notamos diferentes puntos de vista respecto a este tema. Por un lado, se notó un mayor escepticismo debido a causas culturales como ser: malas condiciones laborales, resistencia al cambio por parte de los empleadores, culturas organizacionales más rígidas y con signos más conservadores.

*“Creo en este sentido que soy bastante **escéptico** respecto de la postura de empleadores, no solo a la posibilidad de una disminución de la cantidad de días, sino al cumplimiento de normas mínimas de trabajo según lo estipula la ley o los convenios colectivos de trabajo”*

Por otro lado, notamos una postura menos escéptica respecto al tema, donde nos comentaron que observan “progresos lentos” por parte de las empresas, otorgando mayores flexibilidades a los colaboradores. Por ejemplo, eliminando la jornada laboral los días sábados en determinadas empresas. Un caso en particular que menciono un entrevistado, fue de un emprendedor que buscaba ayuda profesional para salir del paradigma tradicional que existe en San Miguel de Tucumán y flexibilizar la forma de trabajo en su emprendimiento;

“El otro día me llamó un chico que hace de personal trainer y que tiene 3 o 4 personas trabajando con él, quería ayuda para cambiar su cabeza porque no podía dejar de pensar que tienen que cumplir un horario, marcar tarjeta, eso que tenemos tan incorporado. Y te estoy hablando de alguien super joven con muchas ideas, super proactivo pero que quería que lo ayude a cambiar su cabeza... tenemos tan incorporado culturalmente esto”.

Luego, al consultarle a los entrevistados si tenían conocimiento del modelo “4 Day Week”, recibimos una respuesta afirmativa por parte de todos, aunque algunos con mayor grado de conocimiento que otros. Por lo general la mayoría de los entrevistados solo habían escuchado nombrarlo y que se está empezando a implementar en organizaciones de Europa.



Desde la perspectiva de los gerentes de RRHH, todos coincidieron en que sería posible la implementación del modelo en áreas administrativas sin importar el rubro de la empresa, en sectores de contenido creativo o tecnológico también.

La razón de esta postura es porque este tipo de trabajo por lo general no tiene contacto o demanda del cliente todos los días de la semana, se puede organizar el trabajo a tal forma de que no requiera un régimen laboral más rígido, y pueda brindar más ventajas por sobre las desventajas posibles.

“En las áreas de administración lo pueden hacer sin ningún problema, cuando hablo de administración hablo de toda el área donde están los contadores, finanzas, las compras, ventas, comercio exterior, RRHH, bien organizados y en equipos de trabajo se puede hacer”

“Pero sí creo que sería muy beneficioso para muchas empresas, sobre todo para todo lo que es creativo, administrativo, contable, creo que tendría muchas más ventajas que desventajas.”

Por otro lado, la misma coincidencia surgió en donde no ven posible la implementación del modelo. Por ejemplo, en empresas del rubro hotelero, comercial, administración pública, salud y sector operativo de las empresas.

“cuando vos estas en el sector privado estas compitiendo constantemente y más en la Argentina que tenes que ser muy competitivo para poder salir adelante y considero que no es viable que un proyecto corte el jueves y se vuelva a comenzar el lunes, entre esos dias esta la competencia a full superandote”

En todo caso dependerá de la empresa, habrá que evaluar la forma de trabajo tradicional y las posibles modificaciones en los distintos sectores.

“Para mí es posible, pero necesitas tener un muy buen cambio cultural y una muy buena organización. Claramente se puede, lo que pasa es que necesitas un esfuerzo de cambio de mentalidad, poner en perspectiva que no significa que la gente trabaje menos por trabajar menos días, sino que tenes que buscar la eficiencia en la efectividad y la optimización. Puede ser una motivación enorme para un montón de puestos de trabajo.”



En cuanto la implementación del modelo, la misma podría ser llevada a cabo en toda una organización o por áreas específicas. Sin embargo, hay factores importantes a tener en cuenta al momento de tomar esto en consideración.

Los especialistas en RRHH plantearon como propuesta la implementación a través de pruebas piloto en un sector específico de una organización para evaluar su evolución y analizar la posible implementación en otros sectores y progresivamente a toda la organización. Esto debería llevarse a cabo mediante una gestión del cambio, comenzando primero por áreas humanamente más fáciles de implementar, en aquellas donde sean más predispuestos al cambio y a nuevas flexibilizaciones. Y en caso de éxito a través del efecto contagio llevarlo adelante en los sectores restantes.

“... hay áreas a las que no, entonces depende, depende las áreas en donde uno humanamente esté más predispuesto para el cambio, porque de esa manera, si tienes un caso de éxito, por ejemplo, agarro el área de RRHH y empieza a trabajar con esa modalidad y le va bien, los otros también van a querer contagiarse.”

Si bien las pruebas piloto fueron mencionadas como posible implementación del modelo, se recalcó mucho en las entrevistas cuestiones de equidad e injusticia entre los colaboradores.

“Sí, pero habría que considerar, imagínate que trabajes en una empresa y que, por tu tipo de trabajo, se trabaje de lunes a viernes. Y que tus mismos compañeros, porque están en el área administrativa, trabajen de lunes a jueves. Genera un problema de conflicto, pero es factible.”

Para llevar a cabo la implementación del modelo, primeramente, a través de pruebas piloto y con opción de una implementación a nivel organizacional, se deben cumplir ciertas condiciones. Un entrevistado comenta que, por un lado, la empresa debe contar con colaboradores competentes y comprometidos con los objetivos de la misma; y al mismo tiempo se debe dar una coordinación entre áreas o sectores. Logrando así la “Madurez Organizacional”.

Para los profesionales entrevistados, el modelo “4 Day Week” podría presentar algunas ventajas, el equilibrio entre “casa-trabajo” y el bienestar general fueron las más resaltadas. Para



los entrevistados, el tiempo de calidad se torna en un aspecto importante para encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, en temas de innovación, las organizaciones que primero lo implementen atraerán personal con mucho potencial. Un entrevistado agregó:

“Me parece que vas a poder retener talento, te vas a volver más competitivo como empresa si sos pionero en hacerlo”

Si bien la modalidad de trabajo propuesta atrajo muchas miradas satisfactorias, otras remarcaron posibles desventajas. Como principal impedimento, los costos que son necesarios para retribuir y gestionar el aumento de horas en los días laborables, asimismo los pagos en indemnizaciones si el modelo no funciona. Existirían dificultades, no tan sólo en temas financieros, sino también en cuestiones organizacionales como ser la planificación e implementación de los horarios y días de los colaboradores.

“Yo soy muy crítica de las políticas laborales porque después uno quiere aplicar cosas y si no la haces bien terminan dañando un montón de personas, formas y pierde confianza la gente en los procesos que hacen”.

Al momento de implementar un nuevo modelo en una organización, pueden surgir ciertos requisitos organizacionales. Al consultarle a los entrevistados sobre este tema, mencionaron lo siguiente:

*“Se necesita **creatividad**, cabezas con ganas de crear algo distinto, **motivación** y mucha **flexibilidad** tanto de los trabajadores como de quienes lideran porque es un proceso de **adaptación**, es un cambio, entonces necesitas tener esas habilidades no solo en los líderes, los jefes los dueños sino también en la gente.”*

*“Siempre creo que una empresa que tenga muy buena **gestión de RRHH**, en todo sentido, tiene mayores probabilidades de evolucionar en este tipo de temas”*

Esto nos lleva a concluir según la perspectiva de los especialistas en RRHH, que una organización si o si debe cumplir con ciertos requisitos mínimos para que la implementación cuente con mayores probabilidades de éxito, es decir, no cualquier organización puede llevarla adelante.

Luego de finalizar el análisis del discurso de cada entrevistado, se presenta a continuación un Mapa Cognitivo, a modo resumen de las categorías o dimensiones identificadas respecto la perspectiva de la situación actual en la ciudad de San Miguel de Tucumán y respecto al Modelo “4 Day Week”.

Figura 1

Mapa Cognitivo Modelo “4 Day Week”



Fuente: Elaboración propia 1

De las entrevistas desarrollados con cada uno de los profesionales, se elaboró la siguiente nube de palabras para poder visualizar cuales son los principales conceptos que surgen al mencionar el modelo “4 Day Week”:

Figura 2:



Si bien la cultura de trabajo en San Miguel de Tucumán tiene tendencia a la rigidez, existen oportunidades de surgimiento de nuevos regímenes que acompañen el cambio cultural y generacional que pudieran surgir.

Al momento de definir una modalidad de trabajo para una empresa, hay ciertos factores clave que deben tomarse en cuenta, como el rubro o industria a la que pertenece la organización, ya que existen distintas condiciones específicas de trabajo en cada uno de ellos. Para los especialistas de recursos humanos, es importante tener en cuenta los regímenes particulares de cada sector, debido a que no se pueden tomar las mismas consideraciones para distintos sectores de la industria laboral de Tucumán. Equipos de trabajo con colaboradores comprometidos con los objetivos de la organización, flexibles ante las modalidades de trabajo, y competentes para enfrentar nuevos desafíos que nuevos modelos pudieran conllevar. Coordinación y comunicación entre las distintas áreas organizacionales, analizando si la implementación del nuevo modelo se hará por área o a nivel organizacional. Por otro lado, la cultura de la organización, ya que puede ser más rígida, con mayor resistencia a cambios o bien más flexible, más abierta a nuevas metodologías de trabajo. Por otro lado, los empleadores necesitan modernizar su forma de concebir la estructura laboral y flexibilizar su percepción del trabajo. Además, el cambio no se ve tan sencillo ya que se deberá tener en cuenta los costos de tiempo y dinero que llevarían implementarlo. En conclusión, se precisa que exista una madurez organizacional.

El modelo “4 Day Week” fue definido por los especialistas en RRHH como un modelo Disruptivo e Innovador que puede llegar a generar resultados muy positivos en términos de Bienestar y equilibrio laboral-personal para los colaboradores generando en los mismos una mayor motivación, elevando la calidad del trabajo y generando un incremento marginal en la producción. De todas formas, es un modelo que requiere de mucho esfuerzo, creatividad y por sobre todas las cosas madurez organizacional.

Ante la posible implementación de dicho modelo, algunos entrevistados se mostraron escépticos mientras que otros esperanzados. Mencionan cuestiones importantes a tener en cuenta como el tipo de cultura de trabajo del lugar en el cual se implementa y todos los factores mencionados anteriormente. Sin embargo, en el contexto actual en San Miguel de Tucumán y



por todos los factores considerados en el trabajo, consideran que todavía estamos lejos como sociedad de poder llegar a implementar este tipo de modelo en el corto plazo.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Teniendo en cuenta los factores limitantes antes mencionados, para continuar con la investigación, se recomienda en una segunda etapa, profundizar respecto a la perspectiva de los empleadores de San Miguel de Tucumán.

Conclusión

Como conclusión del presente trabajo, podemos ver que los especialistas en RRHH hoy en día ven como una "simple ilusión" la implementación del modelo "4 Day Week" en San Miguel de Tucumán que como una realidad factible en el corto plazo. Sin embargo, reconocen la importancia de trabajar ciertos conceptos y visualizar nuevos modelos innovadores apuntando a la flexibilización del régimen de trabajo, para así poder generar un mayor equilibrio de la vida laboral y personal de los colaboradores. Estos nuevos enfoques podrían adaptarse a entornos cambiantes, y generar un impacto positivo en el bienestar de los empleados, por lo que se podría pensar en el modelo como un futuro organizacional a largo plazo. Un ejemplo reciente respecto a la adaptación a nuevos modelos de trabajo, es el caso de Brasil, el cual trabajará en conjunto con la organización sin fines de lucro "4 Day WeeK Global", en la implementación del mismo en distintas empresas brasileñas. Este caso demuestra que el futuro organizacional, aunque todavía requiere tiempo y esfuerzo, podría estar más cerca de lo que se piensa en la actualidad. Es necesario seguir explorando y debatiendo sobre estas alternativas innovadoras para fomentar un ambiente de trabajo más saludable, productivo y satisfactorio tanto para los empleados como para las empresas. Al mirar hacia el futuro es importante considerar las oportunidades y desafíos que surgen con la evolución de los modelos laborales y encontrar nuevas formas de promover un equilibrio entre la vida personal y laboral.

Referencias

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra(2018). *Garantizar un tiempo decente para el futuro*. <https://drive.google.com/file/d/1ecm2hidHQXqYytidumKZn2vd8dBk11dl/view>



Melgar, Sara. (2020) *Caso de Estudio: Software DELSOL “La Jornada Laboral de 4 días”*. Universidad Oberta de Catalunya.

Arturo Carbó Torrent. (2020) *ANÁLISIS DE LAS CONSECUENCIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA JORNADA LABORAL DE 4 DÍAS: UN ESTUDIO EN LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN*. Realizado en la Universidad Jaume I.

A. Barnes, C., Lockhart, C. (2019). 4 Day Week Global. Recuperado de <https://www.4dayweek.com>

Hurtado, D., & Pereira, F. (2015). El síndrome de desgaste profesional (Burnout Síndrome): manifestación de la ruptura de reciprocidad laboral. *Revista Salud Bosque*, 2(2), 29–38.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.

Chiavenato, I. *“Administración de Recursos Humanos”*, 2000, p. 45.

HERZBERG, FREDERICK. *Work and Nature of Man*, Cleveland, The World Press, 1966.

Ámbito. (2023) “Brasil probará la semana laboral de cuatro días”. <https://www.ambito.com/mundo/brasil-probara-la-semana-laboral-cuatro-dias-n5740715>

Apéndice

Herramienta de recolección de datos

Entrevista a profesionales de RRHH

Buenos días,

Somos alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas, UNT. Actualmente estamos cursando la materia, Taller de Metodología de Investigación en Administración, y estamos llevando a cabo una investigación respecto al régimen de jornada laboral, en la ciudad de San Miguel de Tucumán. Nuestro objetivo es, a través de las siguientes preguntas, conocer: la situación actual, las tendencias y el futuro respecto al régimen laboral.

Para llevar a cabo esta investigación nos enfocaremos en la perspectiva del área de RRHH de las organizaciones. Es por esto que su opinión como profesional de RRHH es realmente enriquecedora para nuestra investigación.



Continuamos la entrevista con las siguientes preguntas:

- 1) Primero, cuéntenos sobre su trayectoria profesional como especialista en RRHH ¿En qué rubro laboral trabajó y/o se encuentra trabajando actualmente?
- 2) En la empresa que se encuentra trabajando, ¿Cuál es el régimen de trabajo? ¿La semana laboral de los colaboradores es de 5 días semanales estrictamente? ¿Es el mismo para todos los departamentos o áreas de la empresa?
- 3) Según su experiencia, ¿cuál es su opinión sobre el régimen de trabajo actual en términos de productividad?
- 4) Desde su punto de vista, ¿cómo considera que es la postura del ámbito laboral en San Miguel de Tucumán respecto a la implementación de nuevos regímenes de jornada laboral?
- 5) ¿Alguna vez escuchó mencionar el modelo “4 Day Week”, o es la primera vez?

(En caso que no conozca el modelo: hacer una breve mención del mismo)

Actualmente, distintos países como Reino Unido, Estados Unidos, entre otros, se encuentran realizando pruebas pilotos/ensayos sobre una nueva modalidad de trabajo de 4 días laborales a la semana y el mismo salario.

- 6) ¿En empresas de qué sectores considera que podría resultarles atractiva la implementación de este modelo o propuesta laboral?
- 7) En base a su conocimiento sobre las diferentes áreas de una empresa, ¿considera más viable implementar este modelo en toda la organización o por áreas específicas?
- 8) Desde su percepción, ¿qué ventajas considera que puede conllevar la implementación de este modelo? ¿y qué desventajas?
- 9) Debido a la constante evolución de las formas de trabajo, al implementar un nuevo modelo, ¿Cuáles cree que podrían ser los requisitos organizacionales?

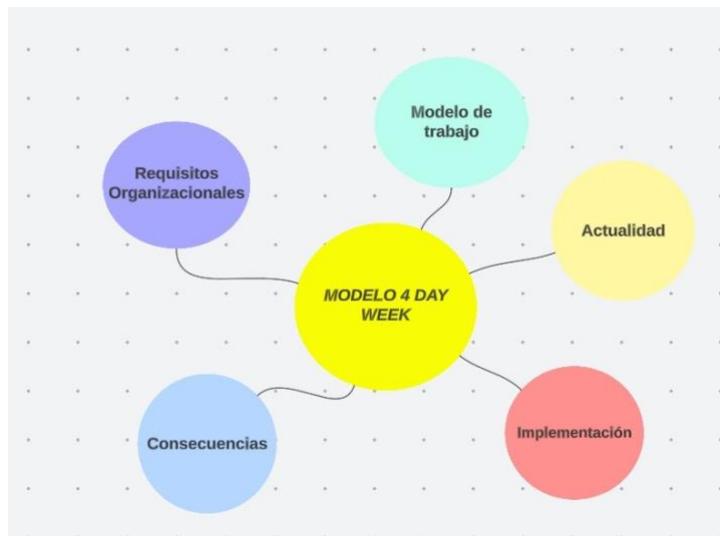


10) A partir de todo lo conversado, si tuviese que definir el modelo laboral “4 Day Week” en 3 palabras, ¿Cuáles serían?

Herramienta: Mapa cognitivo

Figura 1.1

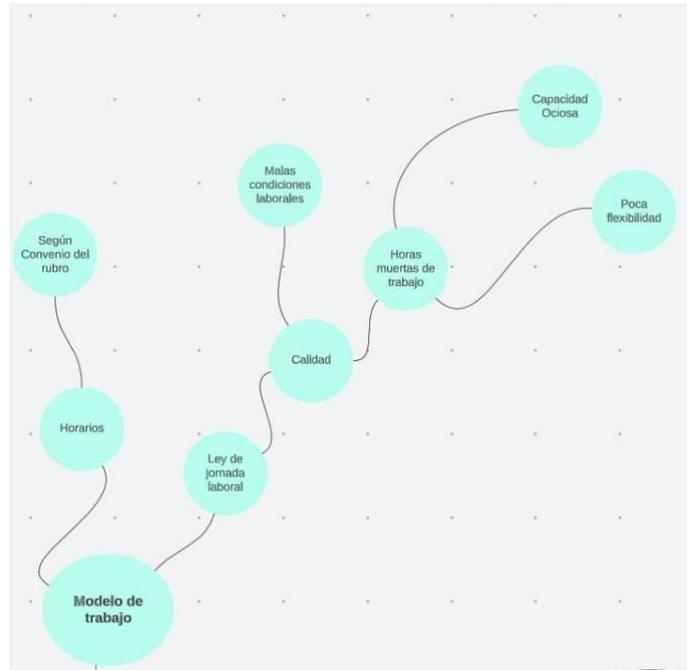
Mapa cognitivo creado a partir de las entrevistas realizadas



Fuente: Elaboración propia 3

Figura 1.2

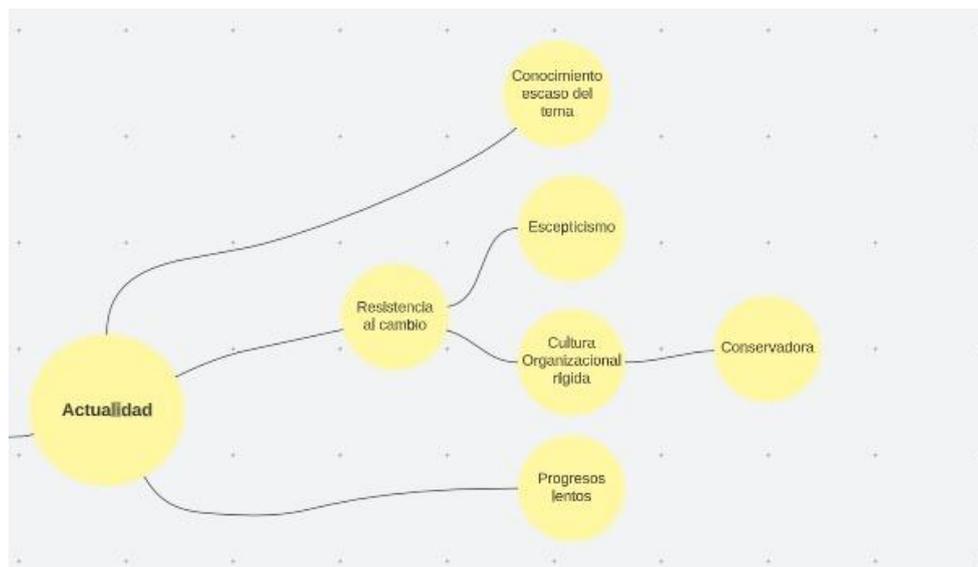
Subcategorías de la Categoría “Modelo de Trabajo” del Mapa cognitivo



Fuente: Elaboración propia 4

Figura 1.3

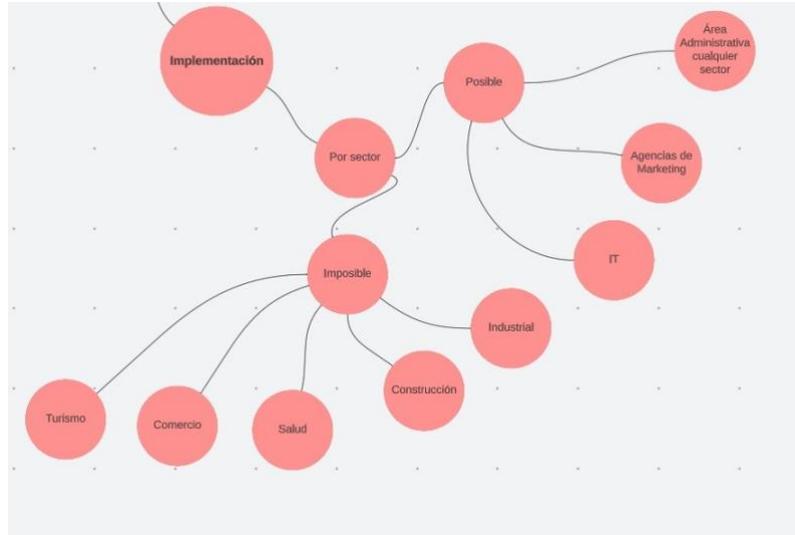
Subcategorías de la Categoría “Actualidad” del Mapa cognitivo



Fuente: Elaboración propia 5

Figura 1.4

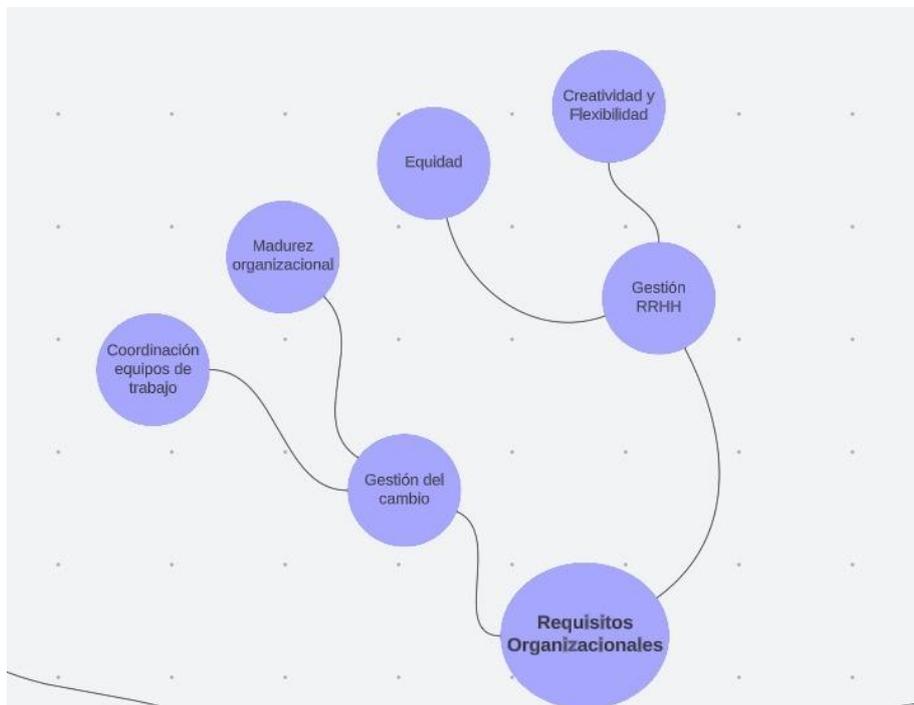
Subcategorías de la Categoría “Implementación” del Mapa cognitivo



Fuente: Elaboración propia 6

Figura 1.5

Subcategorías de la Categoría “Requisitos Organizacionales” del Mapa cognitivo

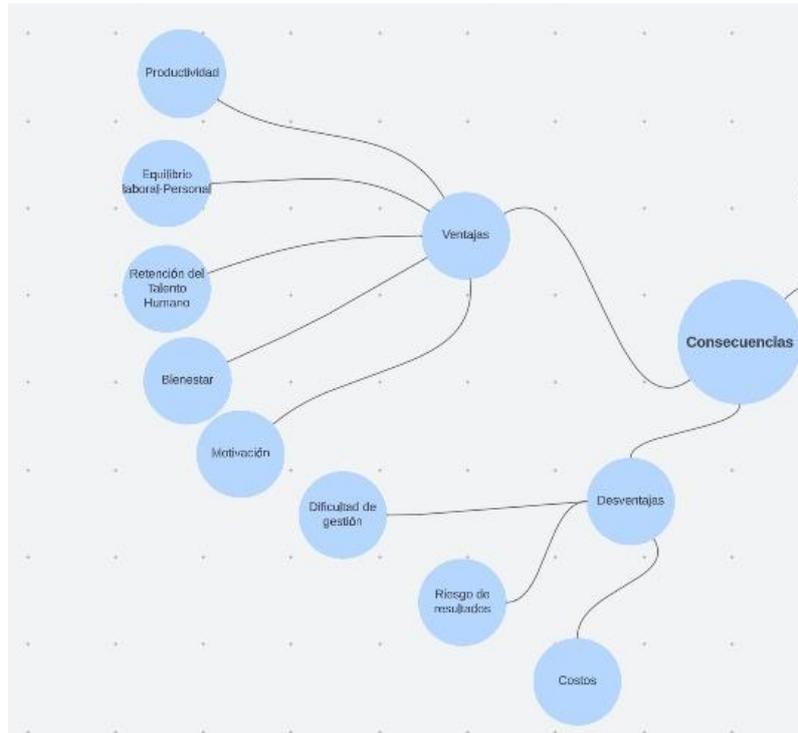


Fuente: Elaboración propia 7

Figura 1.6



Subcategorías de la Categoría "Consecuencias" del Mapa cognitivo



Fuente: Elaboración propia 8