

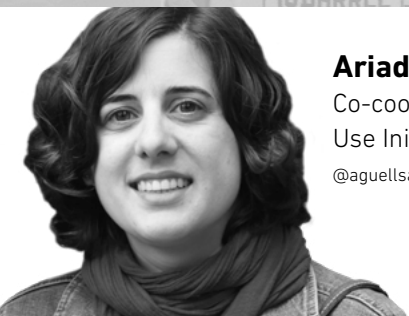


## full de càlcul

# La reducció de la jornada laboral, de la utopia a la realitat

vista prèvia >

**Fa poc més de 100 anys, fruit d'una llarga lluita del moviment obrer internacional, es va aconseguir la jornada de vuit hores. Des de llavors, la reducció de la jornada laboral, inclosa «la setmana de quatre dies», s'ha testejat mitjançant l'impuls privat. Ara, les proves pilot promogudes per les institucions públiques poden ser un revulsiu per la implementació massiva de la setmana de 32 hores.**



**Ariadna Güell**

Co-coordinadora de la Barcelona Time  
Use Initiative for a Healthy Society

@aguellsa



**Marta Junqué**

Co-coordinadora de la Barcelona Time  
Use Initiative for a Healthy Society

@MartaJunque

La reducció de la setmana laboral —sense pèrdua de sou— ha estat una demanda —i assoliment— dels moviments obrers, l'ambició dels empresaris il·lustrats, la utopia dels intel·lectuals i la predicció dels economistes durant més de 100 anys. Aquest objectiu s'ha situat sobre la taula on, a partir de les tendències en el model de futur del treball, diverses organitzacions i empreses han començat a posar en marxa pilots per avaluar la viabilitat de la reducció de les hores treballades per setmana.

De manera pionera, ja que fins ara la majoria de pilots eren privats, el Govern espanyol ha acordat pressupostar pel 2021 50 milions d'euros per a finançar pilots perquè les empreses experimentin la setmana de quatre dies.<sup>1</sup> Si es comença a implementar aviat, serà la primera experiència mundial a nivell estatal per fomentar l'aplicació de la setmana de 32 hores. En paral·lel, el Govern del País Valencià ha estat pioner en finançar amb quatre milions d'euros subvencions a empreses que redueixin la

jornada als seus treballadors, sense reduir-los el salari.<sup>2</sup> Com afirma, el periodista Peter Yeung, la implicació de les institucions públiques pot ser un revulsiu per estendre aquesta reducció d'hores.<sup>3</sup>

Com es mostra a continuació, exemples reals i estudis demostren que la reducció de la jornada laboral, lluny de ser una utopia abstracta, és una pràctica que ha vingut per quedar-se i transformar el mercat laboral tal i com es coneix actualment. Reduir la quantitat d'hores que constitueix una setmana laboral a temps complet pot ser beneficiós per a les empreses, els i les treballadores i la societat en general, si es fa de manera planificada.

Tot i la posada en marxa d'aquests primers casos, encara hi ha diverses preguntes obertes entorn al debat de la reducció de la quantitat d'hores treballades: es pot fer aquesta reducció sense perdre el sou actual? Com afecta a la productivitat? Es pot

aplicar a tots els sectors? Quin és el paper que han de jugar les administracions públiques davant d'aquest fenomen? Quines organitzacions o estats ho estan implementant? La reducció del treball pot ser una de les palanques de l'economia post-pandèmia? Aquestes i altres preguntes, s'aborden en aquest article.

## **El model laboral està en plena transformació**

El context actual dels països de l'OCDE, i en especial els del sud d'Europa, es caracteritza per una baixa —i estancada— productivitat, una creixent precarietat laboral, un augment de la digitalització i automatització dels llocs de treball, un model laboral que genera una alta contaminació, una desigualtat del treball remunerat i no remunerat entre homes i dones, i la manca de reconeixement de treball no remunerat com a necessari per a que la societat funcioni donada la necessitat de temps social i de cura per un mateix.<sup>4</sup>

1 EL PERIÓDICO, «Experimento Errejón: El Estado asumirá el coste salarial de la jornada de 4 días».

2 ALBALAT, «La Generalitat Valenciana da un primer paso para la jornada laboral de cuatro días».

3 YEUNG, «Spain's four-day work week is a game changer».

4 SKIDELSKY, *How to achieve shorter working hours*.

## La reducció de les hores laborals no és un fenomen nou i es pot emmarcar en una tendència continuada des de l'inici de la industrialització

Aprofitant les transformacions que existeixen i els avanços cap a la digitalització i el teletreball que ha generat la pandèmia de la Covid-19, toca imaginar-se, planificar i preparar-se per un model de treball de futur que hauria de millorar aquestes característiques, evolucionant cap a un sistema més productiu, sostenible, saludable i igualitari.

Per fer aquesta transició, existeixen i calen múltiples palanques, però una de les que s'està discutint amb més força en els diferents fòrums de relacions laborals és la reducció del temps de treball. Apostar per la setmana laboral més curta és una resposta poderosa i pràctica a algunes d'aquestes tendències actuals. És important entendre que ara és possible la transició cap a una setmana laboral més curta i no es tracta d'una utopia abstracta.

Tot i la novetat d'aquest debat a l'agenda social i econòmica, la reducció de les hores laborals no és un fenomen nou i es pot emmarcar en una tendència continuada des de l'inici de la industrialització i que va servir per millorar la vida de les persones treballadores i modernitzar el mercat laboral, seguint aportant beneficis a les empreses.

### 100 anys de la jornada de les vuit hores

Al segle XIX, la jornada laboral podia oscil·lar entre deu i setze hores i normalment era de sis dies a la setmana<sup>5</sup>. Això va portar a una insatisfacció generalitzada dels treballadors que es van organitzar per exigir als governs que es legislés una reducció del temps de treball.

La demanda de jornades laborals més curtes va iniciar-se a Melbourne, a Austràlia, al 1856, quan els picapedrers d'aquesta ciutat van ser els primers a guanyar la jornada laboral de vuit hores: realització del somni utòpic de Robert Owen (1771-1858) d'aconseguir «*vuit hores de treball, vuit hores d'esbarjo, vuit hores de descans*».<sup>6</sup>

Poc després, el moviment de les vuit hores al dia es va internacionalitzar especialment a països anglosaxons –Regne Unit, EUA i Austràlia– i a França. El 1847, al Regne Unit,

una llei va concedir a dones i nens la jornada de deu hores. A França, després de la revolució de 1848, tots els obrers francesos van conquerir la jornada de 12 hores. Finalment, al Regne Unit, el 1890, centenars de milers de manifestants reunits a Hyde Park exigeixen al govern que legisli una reducció del temps de treball.<sup>7</sup> A Catalunya, l'assoliment de la jornada de laboral màxima de vuit hores es va aconseguir com a conseqüència de l'organització del moviment obrer català que es va iniciar amb la Vaga de la Canadenca (1919). Va ser la vaga general més massiva que mai hagi viscut Barcelona.<sup>8</sup> Gràcies a aquesta mobilització durant l'abril de 1919, l'Estat espanyol passava a ser el segon estat del món en introduir per decret la jornada de vuit hores.

El 1926, Henry Ford (1863-1947) es va convertir en un dels primers empresaris a adoptar una setmana de cinc dies i 40 hores pels treballadors de les seves fàbriques automobilístiques, augmentant d'aquesta manera la pro-

5 CHASE, «The Brief Origins of May Day».

6 THE GREEN INSTITUTE, *Can less work be more fair? A discussion paper on Universal Basic Income and shorter working week*.

7 AVELING, «The Eight Hours Working Day».

8 FERRER, «UGT commemora els 100 anys de la promulgació de la jornada de 8 hores amb una mirada de futur».

## Hi ha dos grans enfocaments: el que redueix la jornada laboral per llei i el que busca fer-ho a través de la negociació col·lectiva o la pràctica per un sector o empresa concreta

ductivitat i beneficis.<sup>9</sup> El 1930, les fàbriques de l'agroalimentària Kellogg's als EUA van introduir un dia de sis hores i van reduir els accidents en un 41%.<sup>10</sup> Tots dos empresaris van ser pioners a adoptar un nou model de temps de treball i va resultar ser un èxit, alhora que demostrava que la setmana laboral més curta no només era bona per als treballadors, sinó que també tenia un bon sentit empresarial. Va ser així, com la setmana de 40 hores laborals va aconseguir establir-se com el principal horari laboral, un model que ha arribat fins avui.

A mesura que la tecnologia avançava i la productivitat augmentava ràpidament, John Maynard Keynes (1883-1946) va predir famosament el 1930 que al principi del segle XXI, la setmana laboral es podria reduir a 15 hores.<sup>11</sup>

No obstant, tot i que els augments de la productivitat sí que van contribuir a la creació de riquesa, la disminució corresponent del temps de treball no va succeir i la idea de la seva reduc-

### Figura 1

#### Pancarta a Melbourne per la jornada laboral de vuit hores



Font: Domini públic, 1856.

ció continua es va esvaïr al voltant de la dècada de 1980. Paral·lelament, la productivitat per hora treballada s'ha anat estancant als estats de l'OCDE en els darrers anys.<sup>12</sup>

### Casos reals d'aplicació de la reducció de jornada laboral

Tal com es mostra amb el repàs històric dels canvis en la jornada

laboral, la reducció de les hores treballades no és un fenomen nou i es pot emmarcar en una tendència continuada des de l'inici de la industrialització. Això fa que puguem disposar dels resultats de diferents experiències on s'ha reduït la jornada laboral seguint diferents models d'implementació.

Troblem bàsicament dos grans enfocaments; el que redueix la jornada laboral per llei i el que busca fer-ho a través de la negociació col·lectiva o

9 HUNNICUTT, «The End of Shorter Hours».

10 HUNNICUTT, *Kellogg's Six-Hour Day*.

11 KEYNES, *La teoria general de l'ocupació, l'interès i el diner*.

12 OCDE, «GDP per hour worked –indicator».

## La jornada de 35 hores es va regular amb la llei Aubry I, i tenia com a objectiu principal reduir l'atur

la pràctica per un sector o empresa concreta.

El cas de França resulta interessant ja que aquesta reducció afecta a totes les empreses. La jornada de 35 hores es va regular amb la llei Aubry I, i tenia com a objectiu principal reduir l'atur. Per aquest motiu, va venir acompanyada d'incentius fiscals a les empreses que mantenen o augmentaven la plantilla sota aquesta nova regulació. Tot i això, hi van haver resistències a aquest nou model i, el 2001, es va aprovar una nova llei —coneguda com a Aubry II— que introduïa la possibilitat de flexibilitzar la reducció de jornada. Això volia dir que, mantenint el còmput anual d'hores a 1600, aquestes es podien repartir com es considerés més adient durant l'any, fet que va fer que algunes empreses optessin per mantenir les setmanes de 40 hores i ampliar a canvi els períodes de vacances.

Per desgràcia, a partir de 2003, diferents reformes a aquestes lleis han fet que aquesta jornada no s'hagi mantingut i per tant, no se'n pugui observar els efectes a llarg termini. Com a conseqüència d'aquests

canvis legislatius, les dades de l'Eurostat del 2019, mostren com la mitjana d'hores treballades va seguir un patró de descens entre 1998 i 2003, i va tornar a pujar el 2003.<sup>13</sup>

L'economista francès Philippe Askenazy (1971) ha estudiat alguns dels efectes que es van poder observar durant el període 1998–2003, entre els que hi destaca la reducció de la jornada laboral en un 10%, la creació d'aproximadament 350.000 nous llocs de treball, i la transició d'alguns treballadors de jornades parcials a jornades completes, especialment dones, resultant en efectes positius per la igualtat de gènere.<sup>14</sup> A més, les enquestes fetes pel govern francès van reportar efectes positius en la productivitat laboral. Tot i això, l'enquesta sobre els impactes de la mesura, realitzada per Dominique Méda, mostren altres efectes que cal considerar, especialment les diferències entre sectors —per exemple, aquest canvi va suposar un problema pels hospitals ja que no hi havia prou infermers i infermeres per

cobrir tots els torns— i entre tipus de treballadors, veient-se diferències en la satisfacció entre treballadors qualificats i no qualificats.<sup>15</sup>

L'altre enfocament, a més petita escala, no permet observar els efectes macroeconòmics de la mesura però ens aporta molta informació sobre els detalls de la implementació d'una jornada reduïda i els efectes que té a nivell individual, familiar i comunitari. Un dels casos més il·lustratius que s'han fet des de l'administració pública, es va implementar el 2015 entre les persones treballadores d'una residència de gent gran a Göteborg (Suècia), anomenada Svartedalen. En aquest cas, la reducció va consistir en fer jornades de sis hores diàries enlloc de vuit, durant 23 mesos. Els resultats es descriuen en un informe oficial, que analitza els efectes en aquesta residència en comparació amb els d'una altra que actua com a grup de control i on es va mantenir la jornada de vuit hores.<sup>16</sup> Entre els efectes positius atribuïbles exclusivament a la reducció de les hores

---

13 SKIDELSKY, *How to achieve shorter working hours*.

14 ASKENAZY, «Working time regulation in France from 1996 to 2012».

---

15 MÉDA, «The French experience».

16 LORENTZON, *23 månader med 6 timmar. Följeforskning om försök med reducerad arbetstid*.

destaquen el descens de les baixes mèdiques, la millora en la salut percebuda, la reducció de la fatiga i l'estrès i l'augment de l'activitat física, així com la reducció de problemes musculars a la feina. A nivell de costos, ja que l'estat va cobrir les quinze persones addicionals contractades, va suposar un cost d'1,2 milions d'euros<sup>17</sup> que es va veure parcialment compensat per la reducció en les pensions d'atur, que tenien un cost de 592.000 euros,<sup>18</sup> a més de crear quinze nous llocs de treball. En el cas d'Alemanya, les millores han succeït com a conseqüència de la negociació col·lectiva, que acompanyada d'una productivitat i uns salaris alts ja existents, ha permès que la jornada de 35 o 28 hores s'hagi aconseguit en diversos sectors. Alguns dels exemples més mediàtics han estat les demandes del sindicat IG Metall, que representa quasi quatre milions de treballadors i que ha aconseguit jornades de 28 hores en diferents empreses. En alguns casos, aquests canvis en les hores laborals s'han utilitzat com a estratègia per a evitar acomiadaments i redistribuir

la feina, però com a conseqüència de desajustos entre aquesta redistribució i les hores necessàries per a fer la feina, s'ha reportat augments en l'estrès dels treballadors.

D'altra banda, també s'han conegut els resultats de la prova pilot que ha fet Islàndia per reduir la jornada laboral de 40 hores setmanals a 35 o 36 sense abaixar el sou de les persones treballadores durant el 2015 i 2019.<sup>19</sup> A la prova hi van participar 2.500 treballadors públics, de l'Ajuntament de Reykjavík i del govern del país, que representa al voltant de l'1% de la població treballadora d'Islàndia. «*És la prova pilot més gran que s'ha fet en el Sector Públic (...) i marca un precedent de l'Administració Pública mundial*», afirma Will Stronge, director de recerca del think tank Autonomy, que ha liderat l'estudi. Aquesta prova, impulsada per la societat civil i els sindicats, incloïa persones treballadores de tot tipus d'organismes públics, com escoles bressol, oficines, serveis socials, hospitals... Els resultats han estat positius: la productivitat i la prestació de serveis s'han mantingut iguals

o s'han millorat a la majoria dels llocs de treball, i el benestar dels treballadors ha augmentat dràsticament en diversos indicadors, des de l'estrès percebut i l'esgotament, fins a la conciliació entre la salut i la vida laboral.<sup>20</sup> En termes d'ingressos, tant per a l'ajuntament com per al govern, s'han mantingut neutres proporcionant un pla crucial i fins ara ignorat en gran mesura de com es podrien organitzar futurs assaigs en altres països.

Islàndia comparteix algunes característiques del mercat laboral similar a les catalanes: sous baixos i menor productivitat, atribuïble a uns horaris de treball excessivament llargs.<sup>21</sup>

Amb la llum de l'èxit d'aquests resultats, els sindicats islandesos estan aconseguint, a través de la negociació col·lectiva, que el 86% de la plantilla del país treballi jornades més curtes o tingui el dret d'escurçar-les.

17 12,5 milions de corones sueques, la conversió a euros és aproximada.

18 6 milions de corones sueques, la conversió a euros és aproximada.

19 VILLEGAS, «Iceland tested a 4-day workweek».

20 HARALDSSON; KELLAM, «Going Public: Iceland's journey to a shorter working week».

21 CCCMA, «Treballar quatre dies, 'un èxit aclaparador' en una prova pilot a Islàndia».



## Treballar menys hores, implica més temps disponible per les persones treballadores, que poden dedicar a les relacions personals i familiars

Finalment, algunes empreses, a iniciativa pròpia, han implementat reduccions de la jornada laboral com a estratègia de política de recursos humans i gestió organitzativa. Un dels exemples més rellevants és el de l'empresa Perpetual Guardian de Nova Zelanda que va tirar endavant una prova pilot de reducció de la jornada a quatre dies mantenint tota la resta de condicions laborals i mesurant l'abans i després de la prova. Aquesta va tenir tant d'èxit que la companyia va decidir estendre-ho com a política de l'empresa. Les millores clau van ser en l'equilibri personal i laboral de les persones treballadores, així com una millora en la productivitat.<sup>22</sup> Tot i que s'argumenta sovint que aquest tipus de canvis només es poden fer en determinats tipus d'empreses, generalment relacionades amb feines «d'oficina», cada vegada hi ha més exemples d'altres sectors. L'empresa industrial catalana Tapla, l'espanyola de software DelSol o l'empresa anglesa de *call center* Simply Business per exemple, també apliquen aquest

model al seu servei d'atenció al client. En l'àmbit de l'hostaleria també comencen a aparèixer exemples com la cadena de restaurants La Francachela a l'Estat espanyol.

### Pros i contres de la reducció de la jornada laboral

Alguns dels motius de les empreses per implementar la reducció de la setmana laboral són la millora de la productivitat derivada de la tecnologia i de l'augment de la motivació dels treballadors, l'atracció i retenció de talent en àmbits on aquest és escàs, la millora de la conciliació personal i laboral o la reducció de l'absentisme i les baixes laborals. La situació provocada per la pandèmia de la Covid-19 també s'ha sumat a un renovat interès per aquestes iniciatives, després d'experimentar amb models més flexibles de treball com és el teletreball.

En base a les aportacions de la cronobiologia, que el 2017 van rebre el Premi Nobel de medicina tot apuntant la relació entre salut i qualitat del son al respectar els ritmes

circadians –horari intern del cos–,<sup>23</sup> les anàlisis fetes des dels àmbits de la prevenció de riscos laborals i l'economia, així com, des de les experiències d'estats i empreses, podem apuntar quins potencials beneficis podria tenir la reducció de la jornada laboral. Així doncs, sembla que una acció com aquesta podria aportar beneficis almenys en la productivitat de les empreses i el creixement de l'economia, la reducció de l'atur, una millora per a la salut i el benestar de les persones, la igualtat de gènere i l'impacte mediambiental.

Aquests beneficis es retroalimenten els uns als altres en un cercle virtuós. Treballar menys hores, implica més temps disponible per les persones treballadores, que poden dedicar a les relacions personals i familiars, a millorar la son, fer exercici o dedicar-se a les seves aficions i, en general, cuidar-se més. La millora en la qualitat del son i l'alimentació fan que els treballadors tinguin millor salut, reduint les baixes laborals, i estiguin més

22 THE FOUR-DAY WEEK, *Guidelines for an outcome-based trial –raising productivity and engagement.*

23 THE NOBEL PRIZE, «Discoveries of molecular mechanisms controlling the Circadian Rhythm».

## Els beneficis reverteixen en major mesura en les dones, que en la societat actual segueixen carregant amb la major part de les tasques de cura i domèstiques

descansats, reduint l'estrès, la fatiga i els accidents laborals causats per aquesta. A més, un bon cicle de son evita disrupcions en el nostre ritme circadiari, que estan vinculades a augments del risc de desenvolupar malalties cardiovasculars, sobrepès o diabetis, entre altres.

Aquests beneficis per la salut es veuen després revertits en la productivitat de la plantilla, en part perquè està més descansada, i en part perquè augmenta la seva motivació per a quedar-se en una feina que li proporciona aquests beneficis. Això augmenta la productivitat general de l'empresa, la satisfacció dels clients i redueix l'absentisme laboral. En sectors on el talent és escàs, també serveix com a mesura clau d'atracció i retenció del talent.

La reducció d'hores laborals, en jornades de quatre dies, s'ha vinculat també a l'impacte mediambiental, en part per la disminució de la mobilitat, i en part per l'adopció d'hàbits més saludables com per exemple cuinar a casa, utilitzar la bicicleta o anar a peu a la feina, comprar de proximitat enlloc d'online, entre altres.

Finalment, els beneficis reverteixen en major mesura en les dones, que en la societat actual segueixen carregant amb la major part de les tasques de cura i domèstiques, i per tant, l'augment de temps disponible és molt més significatiu. La reducció de la jornada laboral, acompanyada d'altres mesures, pot facilitar també que els homes s'involucrin de manera més significativa en les tasques de cura i domèstiques.

El cercle virtuós que acabem de descriure, troba suport en les evidències de les diferents experiències. A continuació, se'n descriuen algunes en relació a:

La productivitat global, segons dades de l'OCDE, els estats amb jornades més reduïdes, tenen major productivitat.<sup>24</sup> A més, es sap que la productivitat canvia de manera bastant dràstica cada hora, sent normalment més productius durant les primeres hores de la jornada laboral, i baixant de manera dràstica a partir d'un llindar d'hores. En un experiment amb personal de municions, es va concloure que els treballadors i tre-

balladores eren més productius les primeres cinc hores del seu torn. A les 35 hores a la setmana, començava a veure's una reducció en els seus resultats.<sup>25</sup> Els resultats de productivitat d'empreses, han registrat fins a un 20% d'augment de la productivitat.<sup>26</sup> També es constata un augment de la satisfacció del client, com demostra l'exemple de l'empresa Software delSol en un 9,82, una dada molt alta per una empresa de software, i en la retenció del talent.<sup>27</sup> Respecte als errors, accidents laborals i absentisme. En l'experiment suec, es va veure com les baixes laborals es van reduir en un 10,1% respecte el 2014.<sup>28</sup> Però la reducció dels errors que es produeixen durant la jornada laboral pot ser encara més rellevants, especialment en sectors com la medicina. Un estudi focalitzat en hospitals va trobar que els residents feien cinc vegades més

---

25 PENCAVEL, «The Productivity of Working Hours».

26 THE FOUR-DAY WEEK, *Guidelines for an outcome-based trial –raising productivity and engagement*.

27 DONAIRE, «Una empresa de Jaén, pionera en implantar la jornada laboral de cuatro días a la semana».

28 LORENTZON, *23 månader med 6 timmar. Följeforskning om försök med reducerad arbetstid*.

---

24 STRONGE; HARPER (eds.), *The shorter working week: a radical and pragmatic proposal*.



## Una de les raons per les quals aquesta reducció fracassa és no estimar correctament l'augment de la càrrega laboral al reduir les hores

errors quan treballaven en jornades excessivament llargues respecte a quan treballaven les hores normals.<sup>29</sup>

En relació a la millora de la qualitat del son, un exemple és la prova pilot que es va fer a Suècia el 2005-2006, on es va reduir les hores treballades a sis hores diàries, en 33 organitzacions de quatre sectors diferents. Els treballadors de les organitzacions, així com treballadors equivalents que no havien reduït les hores, van omplir diaris de temps on es va veure que els treballadors amb reducció de jornada, durant els dies laborables, tenien millor qualitat de son, menys fatiga i menys estrès. Aquests beneficis també es mantenien durant el cap de setmana.<sup>30</sup>

La igualtat entre dones i homes; a França es va veure que a partir de la introducció de jornades de 35 hores hi va haver un augment de les persones que treballaven a jornada completa, respecte a les que treba-

llaven a jornada parcial, un augment que va ser especialment important per a les dones.<sup>31</sup>

La disponibilitat de temps propi, en un estudi fet en una empresa belga que va implementar la setmana de 30 hores durant tot un any, es va veure com les hores dedicades al lleure augmentaven per tota la plantilla, i especialment les hores dedicades a activitats socials, voluntariat o veure amics i familiars.<sup>32</sup>

L'impacte mediambiental; l'estudi elaborat pels economistes David Rosnick i Mark Weisbrot, compara el model americà de jornada laboral, més llarg i amb menys vacances, amb el model europeu.<sup>33</sup> Conclou que si els EUA adoptessin el model europeu, i per tant, reduís la seva jornada laboral, estalviaria un 20% d'energia. La creació de nous llocs de treball i major consum de serveis d'oci: Tot i que encara no existeix una evidència

suficient, és cert, que també s'espera que aquestes mesures permetin crear nous llocs de treball i una redistribució de consum de serveis, especialment d'oci, més enllà del típic cap de setmana.

En resum, existeixen nombrosos beneficis potencials a implementar una reducció de la jornada.

No obstant, també hi ha contres que cal abordar. Els aspectes més negatius són: l'augment de la càrrega de treball, els costos d'implementació i l'adaptació a sectors diversos.

La manera en com s'implementa la reducció de la jornada laboral és clau per tal que els beneficis esperats es facin efectius. Una de les raons per les quals aquesta reducció fracassa és no estimar correctament l'augment de la càrrega laboral al reduir les hores. En diferents casos, com Volkswagen a Alemanya, s'ha vist com, reduir la jornada laboral, sense contractar nous treballadors ni implementar canvis organitzatius, s'ha traduït en un augment de l'estrès i la càrrega de treball de les persones, que havien de fer la feina que feien en 40 hores, però en 32 hores.

29 LANDRIGAN (et al.), «Effect of Reducing Interns' Work Hours on Serious Medical Errors in Intensive Care Units».

30 SCHILLER (et al.), «The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress—a group randomized intervention study using diary data».

31 ASKENAZY, «Working time regulation in France from 1996 to 2012».

32 MULLENS; VERBEYLEN; GLORIEUX, «Time-use research on the effects of a 30-hour workweek».

33 ROSNICK; WEISBROT, «Are Shorter Work Hours Good for the Environment? A Comparison of U.S. and European Energy Consumption».

## **L'evidència dels casos estudiats permet demostrar que reduir les hores laborals pot ser beneficiós per a les empreses, els treballadors i la societat en general, i pot esdevenir un dels motors de canvi del nou futur laboral**

És per això, que totes les empreses que han implementat aquest canvi de manera satisfactòria, han repensat a la vegada la seva organització interna i han invertit en personal o en innovació per a ser més eficients. Aquest fet ens porta al següent aspecte bàsic a tenir en compte abans de reduir la jornada: els costos d'implementació.

El primer cost d'un projecte com aquest és l'anàlisi exhaustiu del funcionament de l'empresa, per entendre com es fan les coses, on es podria guanyar productivitat i quines inversions calen per a reduir les hores de la plantilla. Aquest procés pot ser llarg i complicat, especialment amb empreses on conviuen perfils laborals molt diferents. Al final d'aquest anàlisi, és possible que calgui una inversió en tecnologia, en canvis organitzatius, i en nou personal que cobreixi aquella part de la feina que no es podrà cobrir amb l'augment de productivitat. A més, aquest procés probablement comporti cert grau de prova i error durant els primers anys, fins que l'empresa arribi a un punt d'estabilització i equilibri entre productivitat i hores treballades.

És per això que resulta clau el lideratge per part de l'empresa durant aquest període, així com la comunicació oberta amb els seus treballadors i treballadores. En alguns casos, serà convenient també el suport extern, per guiar els canvis necessaris.

Finalment, és important entendre que hi ha diferències clau per sectors que fan més o menys fàcil introduir una reducció de la jornada. Els sectors intensius en coneixement, són aquells que més ràpidament es poden adaptar al canvi, donat que és més fàcil cobrir la diferència amb augments de la productivitat, i les inversions en tecnologia poden ser més reduïdes. Sectors com l'hostaleria, molt basat en la presència constant, o oficis com el de guardaespatlles o de consergeria, resulten molt més complicats.

Tot i això, com hem vist anteriorment, hi ha experiències en aquests sectors, on la clau ha estat la innovació organitzativa. Així, també cal pensar si la reducció de la jornada laboral es fa en la fórmula de setmana de quatre dies, o bé es flexibilitza d'altres maneres utilitzant còmput anual d'hores, com es va proposar a França.

Tot i que des d'un punt de vista de salut, aquest últim model no és el més recomanable, pot ser molt útil per implementar aquesta reducció en sectors amb forts pics estacionals, que es poden compensar després treballant menys hores durant els períodes vall, com pot ser les auditories o les gestories.

### **Aspectes a tenir en compte per la implementació de la reducció de jornada**

Com s'ha posat de manifest, l'evidència dels casos estudiats permet demostrar que reduir les hores laborals pot ser beneficiós per a les empreses, els treballadors i la societat en general, si es fa de manera planificada, i pot esdevenir un dels motors de canvi del nou futur laboral. A partir d'aquí, cal fer tres reflexions en relació a la seva implementació.

### **Quin rol ha de tenir l'Administració pública durant la implementació?**

En aquest moment de canvi de model productiu caracteritzat per la digitalització, l'automatització, els

## En aquest moment de canvi de model productiu caracteritzat per digitalització, automatització, creixent nivells d'atur i desigualtat és necessari que l'Administració jugui un rol clau

creixents nivells d'atur i desigualtat, és necessari que l'Administració jugui un rol clau per reactivar l'economia i evolucionar cap a un model laboral més just, saludable, sostenible i productiu. La reducció de la jornada laboral pot ser una de les grans palanques per aconseguir-ho. Les administracions públiques —institucions europees, estats, comunitats autònomes i fins i tot els municipis— poden jugar tant el rol d'impulsors, com el rol d'implementadors, ja que poden implementar algunes d'aquestes mesures internament, com ja és el cas actual de les persones treballadores públiques, amb una setmana laboral de 37,5 hores.

A més, un cop fet el pilot i, si es conclou que és un model de seguir, l'Estat haurà de plantejar-se què ha de fer per facilitar la seva implementació. Per tant, és important que en paral·lel a la implementació d'aquestes experiències i/o pilots, les administracions públiques també han de detectar quins buits existeixen en la legislació i en els acords col·lectius que actuen com a barreres a l'hora d'implementar la setmana de quatre dies. Per exemple, com es gestionen

els convenis col·lectius, quins efectes té en les pensions el fet de cotitzar menys hores, com es comptabilitzen les vacances...

### Quins aspectes s'han de tenir en compte en planificar els pilots?

En primer lloc, a nivell d'implementació, és bàsic que el suport econòmic no es dediqui únicament a cobrir costos de contractació de personal extra. En aquest sentit, a més de contractacions, les ajudes haurien de permetre poder invertir en formació a persones directives i treballadores, i en temps i recursos dedicats a dissenyar i implementar la transformació organitzativa. És a dir, la possibilitat d'alliberar persones dins de l'empresa i/o contractar suport extern per revisar les tasques que es fan dins de l'organització, pensar noves maneres de fer-les que incrementin la productivitat i reorganitzar als equips per proporcionar els productes i serveis al mateix nivell de qualitat.

La selecció d'organitzacions que participen en el pilot és clau. Com més variades siguin les empreses que hi

participen, tant en sectors, com en grandària, situació geogràfica... més enriquidors seran els resultats. Això es pot aconseguir via prioritització de les empreses que apliquin al programa i/o mitjançant campanyes de sensibilització en aquells sectors en què es preveu menys interès a participar, com, per exemple, el turístic, però que són claus en l'economia espanyola.

Disposar d'un sistema d'indicadors complert i comparable. Com s'ha explicat al principi, els impactes de la setmana dels quatre dies van més enllà de l'empresa i poden contribuir a reduir l'impacte ambiental, millorar desigualtats de gènere o crear ocupació addicional. Per tot això, és clau mesurar els resultats de totes les empreses participants en el pilot de manera similar. Una bona eina per fer això, a més d'indicadors clau de productivitat que les empreses ja fan servir —absentisme, satisfacció de client...— són els diaris de temps. Aquestes eines ens permetrien saber, a més de l'impacte en la productivitat de l'empresa, com han canviat els patrons de consum, d'oci, el repartiment de tasques domèstiques i de cura, la

## La Catalunya del futur té el repte de millorar la qualitat de vida de les persones treballadores, augmentar la productivitat i reduir les desigualtats existents

mobilitat... i a partir d'aquí estimar impactes més globals.

### Un instrument clau per la Catalunya del futur i per la Reforma Horària

La Catalunya del futur té el repte de millorar la qualitat de vida de les persones treballadores, augmentar la productivitat i reduir les desigualtats existents. Una de les eines que el Govern de la Generalitat i més d'un centenar de municipis s'han compromès a implementar fins el 2025 són els objectius del Pacte per la Reforma Horària, recentment concretats en el Pla Viure Millor.<sup>34</sup> En el marc de la implementació d'aquests objectius, s'hi pot sumar de manera pionera un impuls per a posar en marxa pilots de reducció de la jornada laboral. Aquests pilots no han de ser necessàriament tots iguals, ni testejar de la mateixa manera la reducció horària laboral, alguns per exemple poden experimentar treballar menys hores cada dia, altres deixar de treballar el diven-

dres i tenir els cap de setmana més llargs. Aquests pilots serien de gran utilitat per experimentar i avaluar com les empreses —incloent petites i mitjanes empreses i autònoms, que representen una gran part del teixit empresarial català—, organitzacions i administracions catalanes poden implementar la reducció de la jornada laboral i així treure les pròpies conclusions, i poder-les compartir amb altres experiències similars.

I per acabar, algunes preguntes obertes: El 1919 gràcies a la Vaga de La Canadencia, els treballadors de l'Estat van ser els segons del món en guanyar per decret la jornada de vuit hores. Quin serà el primer Estat en fer-ho amb la jornada de quatre dies? Quin paper jugarà la Generalitat de Catalunya en aquesta dècada per impulsar programes d'acompanyament a empreses i foment de la concertació en aquesta línia? El futur està per escriure. ■

---

34 GENERALITAT DE CATALUNYA, «El Govern aprova el Pla Viure Millor, pioner a promoure polítiques del temps i de reforma horària».

## ■ Bibliografia

ALBALAT, María. «La Generalitat Valenciana da un primer paso para la jornada laboral de cuatro días» [en línia]. A *Economia digital*, de 5 de febrer del 2021. Disponible a: <www.economiadigital.es>.

ASKENAZY, Philippe. «Working time regulation in France from 1996 to 2012», A *Cambridge Journal of Economics*, vol. 37, núm. 2, pàg. 323-347, 2013.

AVELING, Edward. «The Eight Hours Working Day» [en línia]. A *Time*, juny de 1890, pàg. 632-638. Disponible a: <www.marxists.org>.

CCMA. «Treballar quatre dies, 'un èxit aclaparador' en una prova pilot a Islàndia» [en línia]. A *CCMA*, del 8 de juliol de 2021. Disponible a: <www.ccma.cat>.

CHASE, Eric. «The Brief Origins of May Day». Industrial Workers of the World, 1993.

DONAIRE, Ginés. «Una empresa de Jaén, pionera en implantar la jornada laboral de cuatro días a la semana» [en línia] A *El País*, de 10 de gener del 2020. Disponible a: <www.elpais.com>.

EL PERIÓDICO. «'Experimento Errejón': El Estado asumirá el coste salarial de la jornada de 4 días» [en línia]. A *El Periódico*, de 31 de gener del 2021. Disponible a: <www.elperiodico.com>.

FERRER, Tomeu «UGT commemora els 100 anys de la promulgació de la jornada de 8 hores amb una mirada de futur». A *El Diari del Treball*, de 2 d'abril del 2019.

GENERALITAT DE CATALUNYA. «El Govern aprova el Pla Viure Millor, pioner a promoure polítiques del temps i de reforma horària» [en línia]. A *Sala de premsa del Govern*, de 20 d'octubre de 2020. Disponible a: <www.govern.cat>.

HARALDSSON, Gudmundur D; KELLAM, Jack. «Going Public: Iceland's journey to a shorter working week» [en línia]. *Autonomy*, 2021. Disponible a: <www.autonomy.work>.

HUNNICUTT, Benjamin. «The End of Shorter Hours». A *Labor History*, núm. 25 (3), pàg. 373-404, 1984.

HUNNICUTT, Benjamin. *Kellogg's Six-Hour Day*. Philadelphia: Temple University Press, 1996.

KEYNES, John Maynard. *La teoria general de l'ocupació, l'interès i el diner*. Barcelona: Edicions 62, 1987.

LANDRIGAN, Christopher (et al.). «Effect of Reducing Interns' Work Hours on Serious Medical Errors in Intensive Care Units». A *The New England Journal of Medicine*, 2004.

LORENTZON, Bengt. *23 månader med 6 timmar. Följeforskning om försök med reducerad arbetstid*. Aarhus: Scandinavian Book A/S, 2017.

MULLENS, Francisca; VERBEYLEN, Julie; GLORIEUX, Ignace. «Time-use research on the effects of a 30-hour workweek». Report, Vrije Universiteit, 2020.

OCDE. «GDP per hour worked (indicator)» [en línia]. Disponible a: <www.data.oecd.org>.

PENCANEL, John. «The Productivity of Working Hours». A *IZA Discussion Paper* Núm. 8129, Institute for the Study of Labor, 2014.

SCHILLER, Helena (et al.). «The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress—a group randomized intervention study using diary data». A *Scandinavian journal of work, environment & health*, vol. 43 (2), pàg. 109-116, 2017

SKIDELSKY, Robert. *How to achieve shorter working hours*. Londres: Progressive Economic Forum, 2019.

STRONGE, Will; HARPER, Aidan (eds.). *The shorter working week: a radical and pragmatic proposal* [en línia]. Disponible a: <www.autonomy.work>.

THE FOUR-DAY WEEK. *Guidelines for an outcome-based trial raising productivity and engagement*, [en línia]. Disponible a: <www.static1.squarespace.com>.

THE GREEN INSTITUTE. *Can less work be more fair? A discussion paper on Universal Basic Income and shorter working week* [en línia]. Canberra: The Green Institute, 2016. Disponible a: <www.greeninstitute.org.au>.

THE NOBEL PRIZE. «Discoveries of molecular mechanisms controlling the Circadian Rhythm» [en línia]. Disponible a: <www.nobelprize>.

VILLEGAS, Paulina. «Iceland tested a 4-day workweek» [en línia]. A *The Washington Post*, de 7 de juliol de 2021. Disponible a: <www.washingtonpost.com>.

YEUNG, Peter. «Spain's four-day work week is a game changer» [en línia]. A *Reasons to be cheerful*, de 3 de març del 2021. Disponible a: <[www.reasonstobecheerful.world](http://www.reasonstobecheerful.world)>.