



Costos y beneficios de la jornada laboral de 4 días

Isabella del Mar Lema Vidarte

Jonathan Angarita Castaño

Universidad Icesi

Finanzas - Administración de empresas

Juan Fernando Garrido

Costos y Beneficios de la jornada laboral de 4 días

Isabella del Mar Lema Vidarte

Jonathan Angarita

Director del proyecto

Juan Fernando Garrido

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Finanzas

Administración de empresas

Santiago de Cali

2023

Tabla de contenido

1. Resumen	4
1.2 Palabras clave	5
1.3 Abstract	5
1.4 Key Words	5
2. Introducción	6
2.1 Justificación	7
2.2 Planteamiento del problema	8
2.3 Pregunta de investigación	9
2.4 Objetivo general	9
2.5 Objetivos específicos	10
3. Marco Teórico	10
4. Metodología	17
4.1. Enfoque y revisión de literatura	17
4.2. Recolección de datos	18
4.3 Perspectiva teórica	18
4.4 Análisis de estados financieros	19
4.5 Preguntas planteadas para llevar a cabo la entrevista	20
5. Resultados	21
6. Conclusión	29
7. Referencias	31

1. Resumen

Este proyecto se centra en analizar los efectos derivados de la implementación de una jornada laboral de 4 días en el bienestar de los trabajadores, su eficiencia laboral y la posible reducción de costos tomando como referencia a la empresa Hada Internacional de Colombia. Para comprender mejor el contexto de esta iniciativa, inicialmente se proporcionará una breve descripción de lo que implica una jornada laboral, detallando los aspectos negativos y positivos que este concepto ha generado tanto para las empresas como para los trabajadores. A continuación, se abordarán ejemplos concretos de empresas internacionales que ya han adoptado una jornada laboral de 4 días, explorando los resultados obtenidos y examinando cómo estos cambios se han reflejado en la vida y el desempeño de los trabajadores.

Posteriormente, se procederá a describir la metodología que será implementada para la recolección de información, la cual desempeñará un papel crucial en la comprensión de los costos y beneficios asociados con la jornada laboral de 4 días. Este proceso se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo, que implica la realización de una entrevista con un miembro de la organización vía zoom. El objetivo de esta entrevista es obtener información detallada sobre la experiencia del entrevistado y obtener respuestas a preguntas específicas relacionadas con la reducción de la semana laboral.

La información recopilada será analizada en paralelo con los estados financieros, con el propósito de identificar posibles similitudes en los beneficios que la reducción de la jornada laboral puede ofrecer. Finalmente, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos, lo que permitirá llegar a conclusiones fundamentadas y alcanzar los objetivos previamente establecidos para este proyecto.

1.2 Palabras clave

Jornada laboral, costos, beneficios, empresa, empleados.

1.3 Abstract

This project focuses on analyzing the effects of implementing a 4-day workweek on the well-being and efficiency of workers, as well as the potential cost reduction, using Hada Internacional in Colombia as a reference. To provide context, the initiative begins with a brief overview of the concept of a workweek, detailing both its positive and negative aspects for companies and employees. Concrete examples from international companies that have already adopted a 4-day workweek are then explored, examining the outcomes and how these changes have impacted the lives and performance of workers. Subsequently, the methodology for data collection is outlined, emphasizing a qualitative approach through a Zoom interview with a company representative. The interview aims to gather detailed insights into the interviewee's experience and specific responses regarding the reduced workweek. The collected information will be analyzed alongside financial statements to identify potential similarities in the benefits of a shorter workweek. Finally, a comprehensive analysis of the results will lead to well-founded conclusions, achieving the established objectives for this project.

1.4 Key Words

4-day workweek, efficiency, cost reduction

2. Introducción

El internet y su masivo desarrollo han permitido crear múltiples oportunidades de negocio de base tecnológica que ponen en contacto, en tiempo real, la oferta con la demanda. Por su parte, el confinamiento causado por la pandemia del COVID 19 aceleró la velocidad con la que muchas empresas adoptaron la tecnología como una verdadera capacidad organizacional fundamental, además de generar profundos desequilibrios entre la vida laboral y profesional de múltiples empleados; las empresas se vieron obligadas a adaptarse rápidamente a una nueva realidad en la que el trabajo remoto y la automatización desempeñaron un papel de vital importancia para mantener las operaciones en funcionamiento, finalmente, como el trabajo remoto se convirtió en la nueva “normalidad” para muchas personas, la vida laboral y la profesional no llegaban a separarse gracias a que los empleados debían trabajar desde sus hogares, equilibrando sus responsabilidades personales con las laborales. Todos estos elementos, entre otros, tales como la necesidad de fomentar una conciencia ambiental y sostenibilidad dentro de las operaciones de las empresas y adaptarse a los constantes cambios en las preferencias de los consumidores, están contribuyendo a generar importantes cambios estructurales en los mercados laborales del mundo.

Existen algunas señales que así lo evidencian. Entre ellas, por ejemplo, la “Great Resignation” del mercado laboral norteamericano, en la que ha sido muy difícil para muchas empresas cubrir cierto tipo de vacantes como las de salud y tecnología gracias a la gran carga de trabajo que la pandemia les provocó a los trabajadores de estas áreas, o también la reciente

puesta en marcha de planes piloto con semanas laborales de cuatro días, en empresas de países como Australia, Reino Unido, Estados Unidos, Colombia.

Es de gran interés entonces conocer a fondo los resultados, desde las dos caras de la moneda (empleadores y trabajadores), del plan piloto que pretende reducir un día la semana laboral. Comprender tanto la visión de la organización, como la del empleado, es trascendental para ajustar estos pilotos y, una vez superen la fase de experimentación, colmen las expectativas de ambas partes. En este contexto, la presente investigación se enfoca en analizar los costos y beneficios asociados a la implementación de la jornada laboral de cuatro días, tomando como referencia la empresa Colombiana Hada Internacional.

2.1 Justificación

¿Cuántas horas deberían trabajar las personas cada semana? Ha sido una pregunta abordada desde principios del siglo XIX, cuando algunos empresarios estadounidenses comenzaron a dejar un día libre para sus empleados (el domingo) estableciendo así una semana laboral de 6 días. Sin embargo, no fue hasta 1922 que Henry Ford estableció en su compañía una semana laboral de 40 horas y 5 días, y en vista de su éxito, muchas otras grandes empresas siguieron su ejemplo, haciendo que en 1930 una semana laboral de 5 días fuera la norma.

En Europa, España fue el primer país del continente que promulgó las leyes que acortaron la semana laboral a 40 horas (Blakemore E., 2023). A partir de 1950 sindicatos y movimientos laborales empezaron a abogar por una semana laboral de 4 días, sin embargo, esta idea no se concretó hasta marzo del 2020 con la llegada de la pandemia y 2021 con “la gran renuncia” (renuncia voluntaria de trabajadores en Estados Unidos), que muchos

empresarios empezaron a contemplar la idea de una reducción en la jornada laboral (Christian A., 2022).

A lo largo de la historia, las reducciones en las jornadas laborales han traído beneficios tanto a las empresas como a las personas; en cuanto a la empresa, aumento del compromiso, mayor retención de talentos, mejora en la productividad y, para los empleados, reducción del estrés, mayor tiempo de descanso y un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral. En este contexto, esta investigación busca determinar si un acortamiento más a la semana laboral traerá beneficios o costos para las empresas que lo empleen y para esto se tendrá en cuenta al Grupo Hada, quien es una de las principales empresas en Colombia que ha comenzado con el plan piloto de una jornada laboral de 4 días.

2.2 Planteamiento del problema

Qué tanto apreciamos la flexibilidad laboral estará en función de varios factores. Dependiendo si eres hombre o mujer puedes tener diferentes orientaciones en el trabajo (Zou 2015). Lo anterior quiere decir que, según el género, puedes valorar de manera distinta la flexibilidad laboral. El país donde trabajas también es una variable para considerar debido a que, en muchas sociedades, existen roles de género tradicionales que pueden influir en las expectativas laborales. Por ejemplo, las mujeres a veces pueden tener dificultades a la hora de conciliar el trabajo con la vida familiar ya que se tienen ciertas expectativas sociales sobre las responsabilidades de las mujeres en el hogar. En algunas regiones geográficas del mundo la flexibilidad laboral es más aceptada (Petrongolo 2004). De igual manera, así como lo afirma en ciertos países la regulación tiende a cerrar mejor las brechas que se presentan entre empleos de tiempo completo con empleos más flexibles (McGovern et al 2004). Por otra

parte, está la posibilidad que el trabajo flexible permite utilizar o no las habilidades para las que el trabajador se ha formado (*Connolly et al 2008*). Si el trabajo flexible no le facilita desempeñarse con dichas competencias, es un indicio que el trabajador pudiera estar sub remunerado (*Manning et al 2008*). Otro factor a tener en cuenta es el sector económico al que pertenece la organización y los tiempos de desplazamiento hacia ella. (*Steinmetz et al 2014*) en un estudio del personal de la salud encontraron que los tiempos de desplazamiento y las horas extras disminuían la intención de mantener el trabajo. Tiempo atrás, en el mismo sector de la salud, (*Barnett et al 2005*) concluyeron que la flexibilidad laboral para los médicos sería una sabia decisión. Por último, si el trabajo flexible tiene horas dispersas a lo largo de la jornada laboral y si no brinda posibilidades de escoger horarios, el balance entre la vida laboral y la vida profesional pudiera no ser tan satisfactorio para el empleado (Walsh 2007).

2.3 Pregunta de investigación

Teniendo en cuenta que desde hace mucho tiempo el establecido para trabajar ronda entre los 5 y 6 días, ¿Cuáles serían los factores motivadores, los beneficios percibidos, impacto en la productividad y eficiencia, además de los desafíos y obstáculos principales que enfrentaría una empresa manufacturera en Colombia al considerar la transición a una semana laboral de 4 días?

2.4 Objetivo general

Identificar los costos y beneficios de la jornada laboral de 4 días en la empresa colombiana Hada Internacional, para la compañía y para los empleados por medio de un análisis cualitativo.

2.5 Objetivos específicos

1. Identificar los costos que genera la implementación de una jornada laboral de 4 días para la empresa, a partir de una investigación en la compañía.
2. Determinar cuáles son los beneficios que genera la implementación de una jornada laboral de 4 días para la empresa, basados en el grupo Hada.
3. Evaluar el impacto en el bienestar de los empleados.

3. Marco Teórico

La discusión en torno a una semana laboral de cuatro días ha ganado relevancia en la última década, con varios países y organizaciones que han adoptado esta política laboral. El objetivo de esta política es reducir el estrés, la fatiga de los trabajadores y mejorar su bienestar, y a su vez, mantener o incluso aumentar la productividad y reducir los costos dentro la empresa. Este marco teórico explora la investigación actual en torno a los costos y beneficios de una semana laboral de 4 días.

Cada vez son más los países que están implementado el piloto para el tema en cuestión como, por ejemplo, Reino Unido, Nueva Zelanda, Islandia, España y Japón. En Colombia apenas empieza a sonar la idea y son pocas las empresas que se han atrevido a dar el salto, un gran ejemplo de ello es la empresa Hada, dedicada a la fabricación de jabones. Según afirmó la empresa en un comunicado.

“Ha llegado el momento de tener más tiempo para disfrutar de la familia, para aprender un nuevo idioma, hacer ejercicio, meditar, estudiar, emprender y cumplir nuestros

sueños. Porque antes de ser profesionales, somos seres humanos con un cuerpo y una mente para cuidar, familia y amigos para amar y una vida para vivirla al 100%”. (Pulzo, 2022)

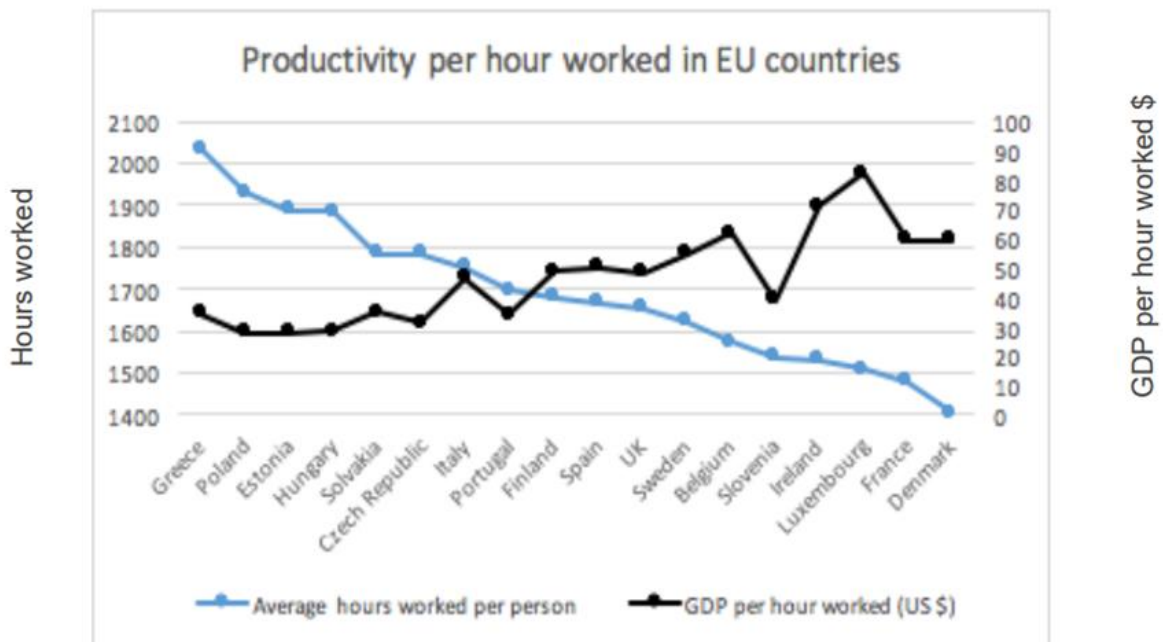
La estrategia es denominada “4 x 3”, en donde la mayoría de los trabajadores decidieron que sus días de trabajo serían de lunes a jueves, dejando el viernes para cumplir con otras actividades de interés. Los resultados obtenidos después de implementar esta estrategia fueron los siguientes: Llegar más motivados al trabajo, 0% de renunciados, Reducción del 20% que dedican los empleados a las actividades y empleados más interesados por realizar estudios y maestrías. Otro caso de éxito es el de la empresa española Software del sol, que se dedica a la realización de programas para Pymes. Cuando esta redujo los días laborales, tuvo un aumento en la productividad, mejora en la salud de sus empleados y disminución del ausentismo de estos.

Ahora bien, aunque este es un tema que está en gran auge en la actualidad desde hace muchos años atrás, ya se venía contemplando la posibilidad de una reducción en la jornada laboral. Un notable economista británico del siglo XIX llamado John Maynard Keynes, “predijo” una reducción progresiva dentro del horario laboral. Esto lo planteó después de analizar cómo desde la era de la agricultura, el ser humano trabajaba incansablemente a toda hora, todos los días para poder sobrevivir. Sin embargo, una vez consiguieron producir un excedente, las horas de trabajo empezaron a disminuir al igual que los días de trabajo.

La llegada de la revolución industrial marcó un hito histórico el cual generó un avance aún más grande en cuanto a la productividad y, por ende, las horas laborales disminuyeron aún más hasta llegar a la jornada de 8 horas que conocemos hoy en día. Es por todo lo anterior que Keynes concluyó que, con más avances tecnológicos y un crecimiento en la economía, es posible que la jornada laboral llegue a ser de tan solo 15 horas semanales en respuesta a la naturaleza emprendedora de los seres humanos. Aunque según el artículo

publicado por Baker Stuart en 2016 aún no estamos preparados para tener una semana laboral de 15 horas, sí es posible tener una reducción en la semana laboral a 4 días. Se plantean dos opciones para hacer de esto una realidad. La primera es mantener la jornada diaria en 8 horas y en la semana trabajar un total de 32 horas, confiando en que el aumento en la productividad va a compensar la diferencia; la segunda es un aumento en las horas de trabajo diarias, manteniendo la semana en 40 horas.

En cuanto a la primera opción, tiene sentido pensar que una semana laboral de 4 días aumenta la productividad ya que hay menos tiempo que perder. En el artículo de Baker Stuart se habló sobre un estudio que realizó Jason Fried, CEO de Basecamp en donde se demostró que en su empresa la productividad había aumentado luego de reducir la semana laboral. De hecho, según las estadísticas de la OECD (organisation for economic co-operation and devolpment) existe una correlación negativa entre la productividad y las horas trabajadas. Por lo que la primera opción podría ser más que viable. (Baker Stuart, 2016)



Tomado de: Baker Stuart.

Todo lo anterior se ve desde un punto de vista que beneficia a la empresa en términos de productividad, sin embargo, podemos encontrar beneficios tanto para los trabajadores en cuanto a la salud física y salud mental de las personas, además de que esto podría ayudar al medio ambiente.

Según el artículo A “*Four-day Workweek: A Policy for Improving Employment and Environmental Conditions in Europe*” publicado por Nicholas A. Ashford y Giorgos Kallis, en el pasado, las economías prósperas solían tener semanas laborales más cortas, además, en las condiciones adecuadas, se notaba como más tiempo libre podría reducir el desempleo y contribuir al desarrollo de una Europa más verde y sostenible.

En términos económicos, Ashford y Kallis (2014) argumentaban que existen beneficios que puede traer consigo una reducción en la semana laboral como: Menos horas trabajadas por cada trabajador actualmente empleado significa más horas disponibles para los desempleados. Lo que derivaría en una posible disminución del desempleo, aunque los puestos de trabajo realmente no aumenten. En adición, para incentivar la productividad dentro de la compañía, es importante contemplar la posibilidad de un aumento en el salario por hora como parte de esta política de reducción de la semana laboral. Esto garantizaría que los ingresos no se vean disminuidos como consecuencia de este cambio, al tiempo que podría generar una mejora en las condiciones laborales y volverlas más equitativas.

Según Kallis y Ashford existe una falacia respecto al trabajo que diferencia a la crisis actual de la crisis sucedida durante la gran depresión; en la gran depresión el argumento era que se podían aumentar los puestos de trabajo con una reducción de la semana laboral, mientras que los economistas en la actualidad piensan que la cantidad de trabajo disponible es un total fijo.

Por otro lado, también es importante analizar los costos que puede traer la reducción de la semana laboral y teniendo en cuenta que esto puede traer una reducción en los salarios si no existe un aumento en la productividad, se podría proponer una política de “trabajo compartido” el cual permitiría la reducción manteniendo la productividad. Para ilustrar este punto, se analizó lo sucedido en Alemania en 1980 cuando quisieron aplicar esta política y, a pesar de que se produjo un aumento del empleo de alrededor del 1,1%, este siguió siendo pequeño en relación con la "contra facturación" (Ashford, Nicholas & Kallis, Giorgos, 2014). Por tal motivo es importante reconocer que los resultados que traiga consigo una disminución en la semana laboral también tendrán que ver con el contexto, es decir, con que tan productivos son los trabajadores de la empresa, además de que tal están en materia tecnológica.

Para resumir las implicaciones económicas mencionadas anteriormente, una reducción de la jornada laboral con mantenimiento del salario semanal podría muy bien aumentar el empleo de personas anteriormente desempleadas, así como mejorar el empleo y las condiciones de vida de los trabajadores al aumentar el ocio sin una pérdida en la capacidad de ingresos.

En cuanto al medio ambiente Kallis y Ashford (2014) mencionan que una reducción de la jornada laboral haría que las emisiones de carbono por causa del transporte de los trabajadores que se desplazan desde sus casas hasta su lugar de trabajo disminuyeran. No obstante, no es 100% seguro que un aumento en el tiempo de ocio dé como resultado una disminución en dichas emisiones de carbono debido a que este tiempo puede estar dedicado a actividades que generen más consumismo y usos de recursos que afecten al medio ambiente.

Para ampliar la relación entre la salud mental de los empleados y la reducción en la semana laboral se analizó el artículo “*¿Qué es más importante para la salud mental de los*

empleados: ¿la calidad del trabajo o la cantidad de trabajo?” En donde se estableció que el empleo tiene un papel fundamental en la salud mental. Cuando las personas se ven privadas de las cosas que brinda el empleo tal y como lo son los ingresos, o incluso el contacto social, tienden a desarrollar una mala salud mental.

Sin embargo, existe la contraparte en la que se establece que trabajar mucho más de lo que se quisiera puede derivar en consecuencias negativas para la salud mental, generando problemas como el estrés, el agotamiento e incluso llevar a la depresión y no solo eso, sino que también puede afectar la vida familiar y el tiempo libre debido al desbalance que se crea entre la vida laboral y la personal.

Eso en cuanto a la cantidad de trabajo, ahora bien, adicionalmente se plantea la importancia de la Calidad del trabajo y para eso Senhu Wang, Daiga Kamerāde, Brendan Burchell, Adam Coutts, Sarah Ursula Balderson, exploran diferentes dimensiones.

Tabla 1.

Dimensiones de la calidad del trabajo sugeridas por diferentes perspectivas teóricas

Perspectivas teóricas	Dimensiones de la calidad del trabajo
El enfoque económico (Palabras clave: Teoría del diferencial salarial compensatorio)	Ganancias
El enfoque económico radical y conductual (Palabras clave: relaciones de poder, explotación, pertenencia a grupos en el lugar de trabajo)	Democracia industrial, participación en organizaciones de trabajo.
El enfoque sociológico tradicional (Palabras clave: Alienación y calidad intrínseca del trabajo.)	(1) Hilo objetivo: uso de habilidades, autonomía, etc. (2) Hilo subjetivo: falta de sentido, aislamiento social, etc.
El enfoque institucional (Palabras clave: Segmentación y relaciones laborales)	(1) Estado del contrato y estabilidad del empleo, etc. (2) Oportunidad de desarrollo de habilidades y progreso profesional, etc.
El enfoque de la medicina del trabajo (Palabras clave: Riesgos para la salud y seguridad en el trabajo)	(1) Riesgos físicos, por ejemplo, ruido, humo, etc. (2) Riesgos psicosociales, por ejemplo, acoso, violencia, etc.
El enfoque de conciliación de la vida laboral y familiar (Palabras clave: tiempo de trabajo, intensidad)	(1) Calidad del tiempo de trabajo: programación y flexibilidad del tiempo de trabajo, etc. (2) Intensidad del trabajo: carga de trabajo, demandas de trabajo, etc.

Tomado de: academic.oup.com

En cuanto al enfoque económico se observó que una pérdida de ingresos y la tensión financiera podrían limitar la capacidad de las personas para controlar su vida. En lo que respecta al enfoque del equilibrio entre la vida laboral y personal se sostiene que la intensidad

del trabajo y el control del tiempo de trabajo y la flexibilidad del tiempo de trabajo son importantes para la salud mental de los empleados y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Senhu Wan et al (2022, Pages 251–274)

Con el objetivo de aterrizar toda la teoría a la práctica se analizó el caso del país de Gales en el que desde 2022 se ha venido implementando esta política. Rob Calvert Jump, David Frayne, Phil Jones, Jack Kellam, Shan Khurana, Lukas Kikuchi, Kyle Lewis y Will Stronge realizaron un informe llamado “*A Future Fit For Wales. The roadmap to shorter working week*” en el que plantearon que la reducción de la semana laboral puede concebirse o realizarse de diferentes maneras:

1. En las áreas del mercado laboral que se benefician significativamente de la automatización y el aumento de la productividad, las iniciativas sectoriales dirigidas por los trabajadores han exigido el derecho de los empleados a disfrutar de una parte de los beneficios, en forma de más tiempo libre.

2. A nivel empresarial, las empresas progresistas han implantado semanas laborales más cortas, y a menudo han descubierto que la iniciativa aporta mejoras significativas para la productividad, la reputación y el bienestar del personal.

3. En el ámbito estatal, se han hecho llamamientos para que se adopten medidas legales y se destinen fondos públicos a la reducción de la jornada laboral. la reducción de la jornada laboral mediante el aumento de los efectivos del sector público.

Una semana laboral más corta ofrece una serie de beneficios, pero su objetivo general es mejorar el bienestar de las personas proporcionando más tiempo libre y mejorando la salud mental y física, además de ayudar a hacer frente a las crisis más urgentes de nuestra era,

sobre todo la automatización y la crisis climática. (Senhu Wang, Daiga Kamerāde, Brendan Burchell, Adam Coutts, Sarah Ursula Balderson, 2022, Pages 251–274)

En el informe “*A Future Fit for Wales. The roadmap to shorter working week*” se habla sobre una mejora en la salud de los trabajadores. Se ha demostrado repetidamente que una reducción en la jornada laboral disminuye los niveles de estrés y trae consigo beneficios para la salud física y mental. Estos beneficios a su vez podrían contrarrestar el coste inicial de la aplicación de la política para el sistema sanitario público. Además, exploran algunos casos de diferentes países en los que se ha implementado esta política de reducción en la jornada laboral, entre ellos está Alemania quien implementó esta reducción para la crisis financiera del 2008 y posteriormente para la del Covid-19. Lo que demostró ser una excelente estrategia para conservar el empleo en tiempos de crisis, evitando los niveles de desempleo que se dieron en otros países europeos.

4. Metodología

4.1. Enfoque y revisión de literatura

En cuanto al procedimiento, este estudio inició con la revisión de la literatura de muchos documentos enfocados en la reducción de la semana laboral que se realizaron en países extranjeros. El objetivo de esto fue lograr entender qué ventajas y desventajas podrían surgir si esta metodología también se implementa en Colombia. Para esto se tomó como población de estudio a la empresa Hada Internacional, quienes implementaron el plan piloto de una semana laboral de 4 días este año. Lo anterior permitió un acercamiento hacia los resultados de la investigación; de manera que se lograron identificar dos variables; costos y

beneficios. El motivo por el que estos dos factores se volvieron el foco de la investigación radica en el impacto que ambos pueden generar en cuanto a la productividad, el bienestar de los empleados, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la economía y costos empresariales y el impacto en el medio ambiente dentro de la compañía.

4.2. Recolección de datos

Después de revisar la literatura existente sobre la reducción de la jornada laboral, se extrajo información clave de planes piloto implementados en otros países. La elección del método de recolección de datos fue la entrevista, llevada a cabo con un ingeniero de planta de la empresa Hada. El objetivo principal fue utilizar las respuestas obtenidas como un medio para comparar la situación laboral antes y después de la implementación de la jornada reducida.

4.3 Perspectiva teórica

Para abordar las preguntas de investigación se abordó una perspectiva teórica fenomenológica. Las cuestiones claves que se explorarán incluyen:

- La autopercepción que tengan los empleados y empleadores sobre su empleo en una jornada laboral con un día menos a la semana.
- El sentimiento de identidad de los trabajadores y de la organización en una jornada laboral de cuatro días y sus vivencias.

- Valores e imaginarios que llevan poder realizar el trabajo utilizando un día menos a la semana.
- El día a día en una jornada laboral de cuatro días a la semana y sus circunstancias.
- Costos (ejemplo: estrés, interrupción de procesos) y beneficios (ejemplo: tiempo para invertir en asuntos personales, productividad, retención – atracción talento) por realizar el trabajo en una jornada laboral con un día menos a la semana.

4.4 Análisis de estados financieros

Por último, se llevará a cabo un análisis tanto vertical como horizontal de los estados de resultados (Utilidad bruta, EBITDA, ganancias antes de impuestos y utilidad neta) de Hada internacional para evaluar si las respuestas obtenidas en la entrevista se traducen en ganancias o resultados positivos concretos.

El análisis vertical pretende evaluar la estructura de un estado financiero en este caso el del estado de resultados, tomando los ingresos totales como cuenta base para calcular el peso en porcentaje de las demás cuentas que lo componen lo que permite ver que tan eficiente es la empresa generando utilidades y analizar cómo es la estructura de costos y gastos.

Por otro lado, el análisis horizontal permite analizar cómo ha sido el avance a lo largo del tiempo de los estados financieros y de este modo analizar tendencias, es decir, si las cuentas que lo componen han crecido o decrecido.

4.5 Preguntas planteadas para llevar a cabo la entrevista

Basados en lo anterior y en el libro introducción a la investigación cualitativa se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue la motivación detrás de la decisión de implementar una jornada laboral de 4 días en Hada Internacional?
2. En términos generales, ¿cuáles son los principales beneficios que la empresa ha experimentado desde que se implementó esta nueva jornada laboral?
3. ¿Ha habido algún impacto en la productividad de los empleados como resultado de la reducción de un día de trabajo a la semana?
4. ¿Cuáles son los cambios más significativos que los empleados han experimentado desde que se adoptó esta jornada laboral?
5. En relación con los costos, ¿hubo algún gasto adicional asociado con la implementación de la jornada laboral de 4 días?
6. ¿Cómo se han manejado los horarios y las cargas de trabajo para garantizar que las operaciones de la empresa no se vean afectadas negativamente?
7. ¿Ha habido algún desafío específico que la empresa haya enfrentado al cambiar a esta jornada laboral y cómo se superó?

8. ¿Cómo se ha medido el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados desde la implementación de la jornada laboral de 4 días?
9. ¿Se ha observado una mayor retención de empleados después de adoptar esta nueva política? ¿Cómo ha influido en la moral y el compromiso de los empleados?
10. En términos financieros, ¿han podido identificar ahorros o inversiones adicionales que resulten de la jornada laboral de 4 días?

5. Resultados

Mauricio Urrutia, ingeniero químico de profesión, egresado de la Universidad del Valle con una maestría en gerencia de proyectos de la Universidad Icesi, estuvo trabajando como jefe de producción de la empresa Hada Internacional hasta octubre de 2023 y fue el encargado de dar las siguientes respuestas a las preguntas planteadas en la entrevista:

Respuesta 1: “La motivación que tuvo la empresa para implementar la jornada laboral de 4 días fue tener ese valor agregado para sus trabajadores, el viernes es su día flexible en donde los empleados, dependiendo de sus labores deciden si trabajan desde la casa o no trabajan”.

Respuesta 2: “El beneficio principal es el tiempo del que disponen los trabajadores, ya que es un día en el que no se dedican a sus labores, sino que se lo dedican a sus familias, estudios, viajes o cualquier actividad que consideren beneficiosa para su bienestar”.

Respuesta 3: “Hubo un impacto positivo en la productividad de los trabajadores debido a la motivación que les produjo decidir si trabajar 4 días o la jornada normal”. Mientras Mauricio estuvo en las empresas la jornada laboral de 4 días solo se implementó para cargos administrativos, sin embargo, también destacó que la empresa planea poner en práctica esta nueva medida con los trabajadores de planta.

Respuesta 4: “Los cambios que presentaron los empleados fueron la disminución de la carga de estrés, aumento de la proactividad, el aumento de la productividad y mejora en los ambientes laborales dentro de la empresa”.

Respuesta 5: “En relación de los costos, la empresa no incurrió en costos adicionales por implementar esta nueva jornada laboral, por el contrario, se evidencio un ahorro en la energía de los aparatos electrónicos, luz y agua”.

Respuesta 6: “Los horarios se manejan normalmente, la única diferencia era que el trabajador podía decidir si el viernes iba a la oficina a trabajar normalmente o trabajaba desde casa o no lo hacía, eso depende de si las tareas de la semana las terminó el jueves o no”.

Respuesta 7: “El primer desafío que afrontó la empresa fue lograr que sus trabajadores aumentaran su eficiencia para lograr terminar sus labores el jueves, el segundo

desafío fue conseguir que los empleados no se relajaran o hacerlos concientizar de que si terminaron sus labores de la semana pueden faltar el viernes, de lo contrario deberían completarlas”. Además, añadió “Estos desafíos se superaron promoviendo esa cultura (Acabar con el paradigma de que no es necesario trabajar 5 días) dentro de la empresa, motivando a sus trabajadores, aprovechando los tiempos muertos (almuerzo)”

Respuesta 8: “Se ha medido gracias a las encuestas de satisfacción, entrevistas al personal, reuniones con los jefes y la mayoría de las respuestas son positivas”.

Respuesta 9: “Si, hubo una mayor retención de empleados, ya que esta nueva jornada genera un mayor nivel de lealtad y compromiso por parte de los empleados”.

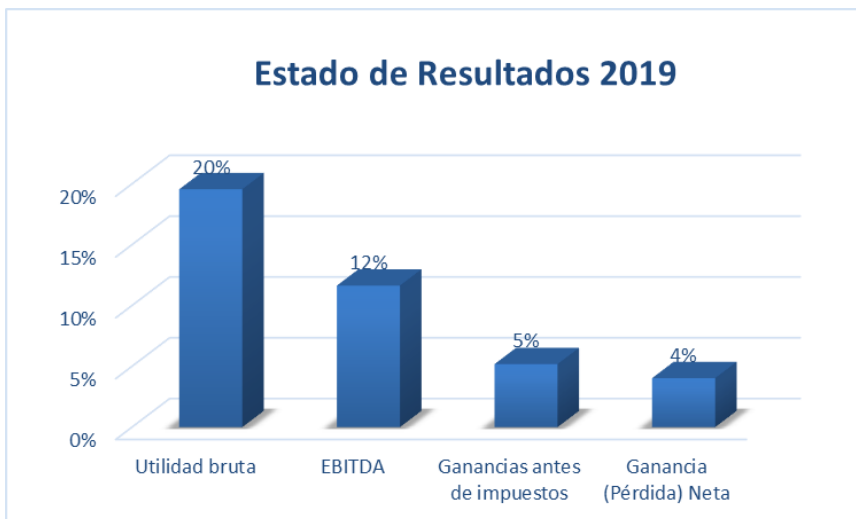
Respuesta 10: “Si. Además, posiblemente esos ahorros generados se pudieron invertir en otras cosas que beneficiaran a la compañía”.

Por otro lado, se observaron los estados financieros y se realizó el análisis tanto vertical como horizontal del estado de resultados de la empresa HADA para los años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 (último año de información disponible).

Para el análisis vertical se obtuvieron los siguientes resultados:



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Los valores expresados en las gráficas equivalen al porcentaje que las utilidades (utilidad bruta, Ebitda, ganancias antes de impuestos y ganancia (pérdida) neta) lograron retener respecto al total de ingresos operativos. Es decir, (en el caso de la última imagen) que la utilidad bruta logró retener un 27% del total de ingresos, mientras que la ganancia (pérdida) neta retuvo un 6% del mismo.

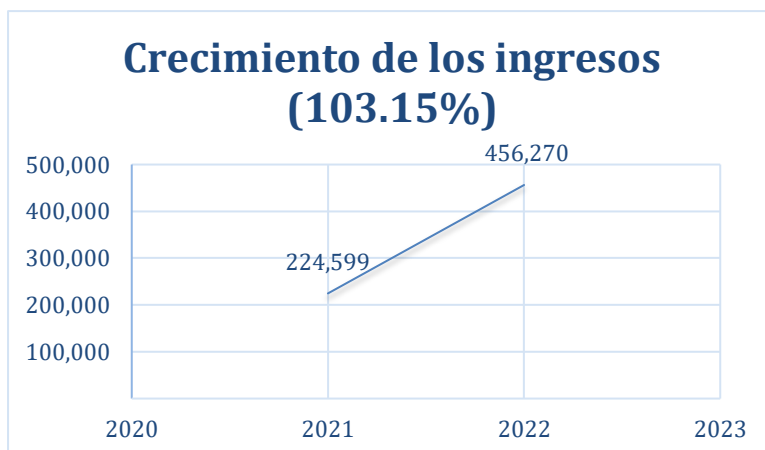
De las gráficas previas se puede observar cómo las utilidades del año 2022 lograron retener una mayor cantidad de los ingresos totales comparadas con los años pasados, siendo este un buen signo sobre las decisiones tomadas por la empresa en cuanto a gastos e inversiones, los cuales se vieron impactados por la reducción de jornada implementada en enero del 2022 tal y como se muestra en las siguientes gráficas (estado de resultados, crecimiento de los ingresos y porcentaje de gastos respecto a los ingresos), en donde a pesar que los ingresos experimentaron un gran crecimiento del 2021 al 2022, el porcentaje de gastos disminuyó. Esto se explicaría por la disminución en el uso de algunos gastos

administrativos tales como el agua, la luz e incluso la alimentación, gracias a el día extra de descanso en el cual los trabajadores no accedían a dichos servicios.

Hada International S.A.S. (Colombia)			
Fuente:			
Tipo de Estado Financiero	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.
Fecha final del período	2022-12-31	2021-12-31	2020-12-31
Unidades	Millones COP	Millones COP	Millones COP
Estado de Resultados	2022	2021	2020
Total Ingreso Operativo	456.270	224.599	159.839
Ingresos netos por ventas	455.178	222.811	159.524

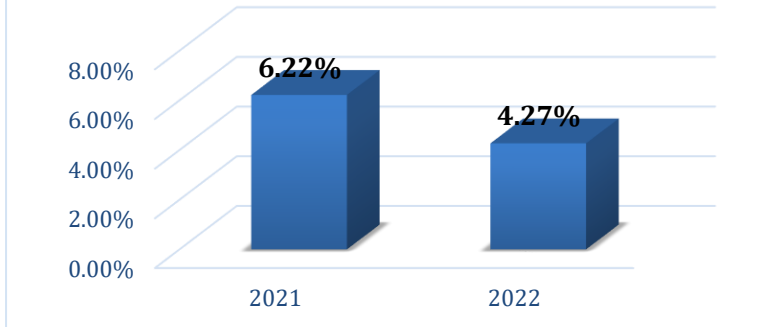
Tomado de:

[https://nebulosa.icesi.edu.co:2113/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=3221063
&view-fins=all](https://nebulosa.icesi.edu.co:2113/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=3221063&view-fins=all)



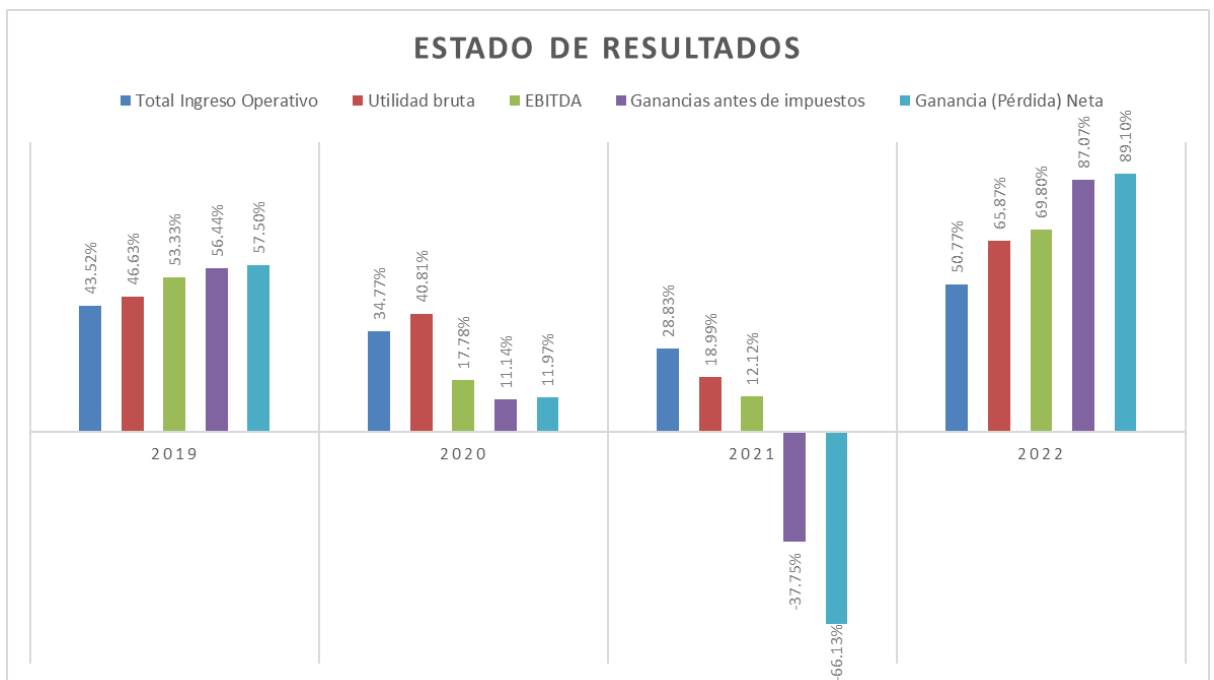
Fuente: elaboración propia

Porcentaje de gastos administrativos respecto a los ingresos



Fuente: elaboración propia

Finalmente, para el análisis vertical se obtuvo la siguiente gráfica de tendencias:



Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se puede observar los cambios porcentuales que han presentado las siguientes cuentas: Total ingresos operativos, Utilidad operativa, EBITDA, ganancias antes de impuestos y ganancia/pérdida neta, del año 2018 al 2019, del 2019 al 2020, del 2020 al 2021 y del 2021 al 2022. El objetivo es analizar cómo evolucionó cada una de las cuentas año a año desde el 2018 hasta el último año con datos disponibles, es decir, el 2022. De lo anterior se puede observar que durante el 2018 y 2019 hubo un crecimiento significativo en todas las utilidades, lo mismo sucedió del 2019 al 2020, sin embargo, del 2020 al 2021 hubo un decrecimiento bastante relevante en cuanto a las ganancias antes de impuestos y la utilidad neta, esto podría explicarse por la pandemia y el estallido social a nivel nacional, derivando en efectos negativos para las empresas. Pese a este traspie la compañía Hada logró luego de implementar una jornada laboral de 4 días a comienzos del 2022, que sus utilidades crecieran en gran medida, reflejando el impacto positivo que esta decisión en gran medida trajo consigo para su salud financiera.

6. Conclusión

Acerca de los resultados obtenidos por medio de la entrevista realizada y los análisis a los estados financieros, se concluyó que la adopción de una jornada laboral de 4 días no solo pretende proporcionar un valor agregado a los empleados mediante un día extra de descanso en el que pueden disfrutar de sus actividades personales, incentivando la motivación laboral, sino que también ha demostrado tener un impacto positivo en la productividad general. Adicionalmente, se lograron observar unas mejoras significativas en el ambiente laboral, derivadas de la reducción del estrés de los trabajadores lo que se tradujo en una mayor proactividad y una mejora en las relaciones entre los empleados. Otro punto importante a destacar es que la gestión de costos también se ve beneficiada, debido a que los ahorros provenientes de la disminución en el uso de los servicios durante el día adicional de descanso

pueden incentivar inversiones y generar ingresos adicionales. La retención de empleados también se fortalece lo que a su vez promueve niveles más altos de lealtad y compromiso hacia la compañía. Finalmente, aunque el análisis financiero muestra impactos positivos en las utilidades, se destaca la necesidad de considerar factores externos. En conjunto, la implementación de esta medida puede ser vista como una estrategia atractiva y sostenible para empresas que buscan una gestión del tiempo laboral innovadora.

7. Referencias

Autonomy. (2022). A Future Fit For Wales. Futuregenerations.wales.

<https://www.futuregenerations.wales/wp-content/uploads/2022/02/SWW-Full-report-English.pdf>

(BBC News Mundo, 2022). Las inesperadas consecuencias de trabajar 4 días a la semana. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-60913959>

Jasper Holly. (2022). “Thousands of UK workers to take part in four-day week trial”. <https://www.theguardian.com/business/2022/apr/04/thousands-of-uk-workers-to-take-part-in-four-day-week-trial>.

Melgar Abad, S. (2020). La jornada laboral de 4 días. Caso de estudio: Software DELSOL. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/121809/5/saramelgarsmTFM0620memoria.pdf>

Noelia Ciguenza Riaño. (2023). “Jornada laboral de cuatro días: otra empresa se suma a la tendencia”. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/jornada-laboral-de-cuatro-dias-entrevista-a-ceo-de-ricoh-578341>

¿Por qué trabajamos cinco días a la semana? (2023, marzo 27). National Geographic. <https://www.nationalgeographic.es/historia/2023/03/por-que-trabajamos-cinco-dias-a-la-semana>

Petrongolo, B. (2004). Gender segregation in employment contracts. [Journal of the European Economic Association](#), 2(2-3), 331-345.

Redacción económica. (2022). "No vivimos para trabajar": detallazo de empresa en Colombia a empleados para motivarlos. <https://www.pulzo.com/economia/empresa-colombia-redujo-su-jornada-laboral-empleados-trabajaran-4-dias-PP1150132>

(S/f). Researchgate.net. https://www.researchgate.net/profile/Nicholas-Ashford/publication/279835239_A_Four-day_Workweek_a_Policy_for_Improving_Employment_and_Environmental_Conditions_in_Europe/links/56587b4408aeafc2aac2ec4a/A-Four-day-Workweek-a-Policy-for-Improving-Employment-and-Environmental-Conditions-in-Europe.pdf

Telam. (2022). "Unilever implementa jornada laboral de cuatro días 1 vez al mes". <https://eleconomista.com.ar/negocios/unilever-implementa-semana-laboral-cuatro-dias-una-vez-mes-n56988>

White Paper: (s/f). Bakerstuart.com. <https://bakerstuart.com/wp-content/uploads/2016/01/White-paper-Four-Day-working-week.pdf>

Wang, S., Kamerāde, D., Burchell, B., Coutts, A. y Balderson, SU (2022). ¿Qué es más importante para la salud mental de los empleados: la calidad del trabajo o la cantidad de trabajo? Cambridge Journal of Economics, 46 (2), 251–274. <https://doi.org/10.1093/cje/beab054>