

Implementación y resultados del programa piloto voluntario de

# SEMANA LABORAL REDUCIDA

en sectores productivos de la República Dominicana



## Coordinación general

MINISTERIO DE TRABAJO

**Luis Miguel De Camps García**

Ministro de Trabajo

**Sabrina de la Cruz Vargas**

Viceministra de Relaciones Sindicales y Empresariales

**Javier Alberto Suárez Astacio**

Asesor Honorífico

**Carlos Silié Ogando**

Director de Planificación y Desarrollo

**Andres Valentín Herrera**

Director General de Trabajo

**Cindy Liriano Veloz**

Ex -asesora del Ministro de Trabajo

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA MADRE Y MAESTRA (PUCMM)

**Juan Gabriel Faxas Guzmán**

## Equipo de investigación

Julissa Pichardo

Pura Martínez

Diana Frías

Vianna Núñez

Carla Urbáez

Dahiana Silverio

Prince Anne Prospere

Yisel Vásquez

Iván Carrasco

---

Este informe se presenta a solicitud del Ministerio de Trabajo, en el marco de una alianza entre la PUCMM y esta entidad para analizar la implementación del programa piloto de semana laboral reducida en empresas voluntarias y sus resultados. Los datos que emergen del presente estudio no pueden ser alterados sin la debida autorización del Ministerio de Trabajo y la PUCMM.

### NOTAS EXPLICATIVAS

- En algunas partes del informe se asumen las siglas SLR para semana laboral reducida.
- Los resultados se presentan de manera general sin segmentar los hallazgos por empresa.



Santo Domingo, República Dominicana, Julio de 2024

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	9
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	11
<b>2.1 Flexibilidad en el trabajo: Nuevas modalidades de trabajo</b> .....	12
<b>2.2 Semana Laboral Reducida</b> .....	14
<b>2.3 Productividad en jornadas de trabajo flexibles</b> .....	16
<b>2.4 El estudio de la SLR en el marco de la Psicología Organizacional Positiva</b> ..	17
Compromiso con el Trabajo.....	18
Bienestar Laboral.....	19
Calidad de Vida.....	19
<b>2.5 Estrategias de implementación de jornadas reducidas de trabajo</b> .....	22
3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	25
<b>3.1 Sujetos de interés y estrategias metodológicas</b> .....	27
<b>3.2 Recolección de la data</b> .....	28
<b>3.3 Sistematización y presentación de los resultados</b> .....	28
4. RESULTADOS DEL ESTUDIO .....	29
<b>4.1 Perfil de las empresas, trabajadores y supervisores</b> .....	29
Características generales de las empresas .....	29
Perfil sociodemográfico de los trabajadores.....	30
Perfil de los supervisores .....	33
<b>4.2 Implementación de la SLR en empresas voluntarias</b> .....	34
Localización de las empresas .....	34
Selección de los departamentos y trabajadores .....	34
Reducción de horas trabajo con la implementación de la SLR.....	35
Cambios en la gestión y el modelo de negocios de la empresa.....	36
<b>4.3 Resultados de la SLR en la productividad y el desempeño</b> .....	38
Cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA).....	38
Desempeño de los trabajadores .....	38
Trabajo en horas adicionales .....	39
Proactividad e innovación.....	40
Absentismo laboral .....	41

<b>4.4</b>	<b>Efectos de la SLR en los trabajadores</b> .....	42
	Bienestar laboral.....	42
	Compromiso con el trabajo (work engagement) .....	43
	Calidad de vida de los trabajadores.....	44
<b>4.5</b>	<b>Evaluación del programa, buenas prácticas y desafíos</b> .....	48
	Expectativas con la implementación de la SLR.....	48
	Resultados generales del programa piloto de SLR.....	50
	Ventajas y desventajas de la semana laboral reducida .....	50
	Buenas prácticas y lecciones aprendidas.....	53
	Perspectivas futuras de modalidades de trabajo atípicas.....	55
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	57
<b>5.1</b>	<b>Conclusiones</b> .....	57
<b>5.2</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	58
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	61

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de las variables e indicadores que componen la matriz de planificación .....	26
Tabla 2. Resumen de las poblaciones y estrategias metodológicas aplicadas .....	27
Tabla 3. Perfil de las empresas.....	29
Tabla 4. Cantidad de trabajadores incluidos en la SLR .....	30
Tabla 5. Perfil de los supervisores de departamentos o área de trabajo participantes .....	34
Tabla 6. Selección de los departamentos y empleados para el piloto de SLR .....	35
Tabla 7. Horas reducidas con la implementación de la SLR en empresas voluntarias .....	35
Tabla 8. Modificación de los horarios de trabajo en las empresas voluntarias .....	36
Tabla 9. Cambios aplicados por las empresas en el marco de la SLR.....	37
Tabla 10. Incidencia de la SLR en el desempeño y eficiencia de los trabajadores.....	39
Tabla 11. Dedicación de tiempo adicional por parte de los trabajadores durante la SLR .....	39
Tabla 12. Incidencia de la SLR en la proactividad e innovación de los trabajadores .....	40
Tabla 13. Evaluación de los trabajadores en el piloto vs trabajadores en jornada regular .....	40
Tabla 14. Índice de absentismo por semana durante el programa de SLR .....	41
Tabla 15. Emociones y actitudes experimentadas por los trabajadores durante la SLR.....	42
Tabla 16. Actividades a las que los trabajadores dedicaron tiempo durante la SLR .....	46
Tabla 17. Cambios implementados por los trabajadores en su vida laboral y personal .....	46
Tabla 18. Expectativas generales de la empresa.....	48
Tabla 19. Retroalimentación de los trabajadores al finalizar la implementación de la SLR.....	50
Tabla 20. Principales beneficios o ventajas de la SLR según los trabajadores y supervisores .....	51
Tabla 21. Desafíos presentados en las empresas en el marco de la semana laboral reducida ....	53
Tabla 22. Estrategias y buenas prácticas implementadas por las empresas durante la SLR.....	54
Tabla 23. Acciones que las empresas harían diferente de implementar nuevamente la SLR .....	54
Tabla 24. Planes futuros de las empresas con la implementación de la SLR .....	56

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sector productivo al que pertenecen las empresas voluntarias .....	30
Figura 2. Mercado meta o tipo de clientes que atienden las empresas.....	30
Figura 3. Perfil sociodemográfico de los trabajadores participantes en el piloto de la SLR .....	32
Figura 4. Perfil laboral de los trabajadores que participaron de la SLR.....	33
Figura 5. Zonas de implementación de la SLR .....	34
Figura 6. Frecuencia con que los trabajadores lograron las metas asignadas del POA durante la SLR.....	38
Figura 7. Cambios en el compromiso laboral de los trabajadores durante la SLR.....	43
Figura 8. Percepción de los supervisores sobre el desempeño y compromiso de los trabajadores .....	44
Figura 9. Síntomas o enfermedades manifestados por los trabajadores durante la SLR .....	45
Figura 10. Incidencia de la SLR en la vida laboral y personal de los trabajadores .....	47
Figura 11. Expectativas iniciales de los trabajadores con la implementación de la SLR .....	49
Figura 12. Expectativas iniciales de los supervisores con la implementación de la SLR .....	49
Figura 13. Modalidades de jornadas preferidas por los trabajadores a futuro.....	55

# RESUMEN EJECUTIVO

La Pontificia la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra realizó un estudio con el objetivo de analizar la implementación y resultados del programa piloto de la semana laboral reducida en empresas voluntarias, en el marco de un proyecto impulsado por el Ministerio de Trabajo, donde participaron empleados de Edenorte, EgeHaina, Ergotec, IMCA, el Sistema Único de Beneficiarios (SIUBEN) y el Seguro Nacional de Salud (SeNaSa).

Entre las necesidades de información abordadas se encuentran las características de estas empresas, de los trabajadores participantes, las condiciones de la implementación, resultados en la productividad y el desempeño de los empleados, así como en su bienestar laboral, compromiso con el trabajo y calidad de vida. También se evaluaron las buenas prácticas y desafíos de la implementación, entre otros.

El piloto, que se llevó a cabo del 1 de febrero al 30 de abril del año 2024, incluyó 492 trabajadores. La metodología del estudio se basó en un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) y como fuentes primarias se consultaron, a través de encuestas y entrevistas en línea, un total de 511 personas distribuidas en tres grupos: nueve directivos del área de Recursos Humanos; 99 supervisores y 403 trabajadores.

Se incluyeron trabajadores con roles de operación (38%), de staff (33%) o de gestión o supervisión (29%), donde más del 60% corresponde a las áreas o departamentos vinculados a comercialización, administración, servicios o finanzas. Respecto a su ubicación, más del 90% se concentra en Santo Domingo y el Distrito Nacional, 5.1% en Santiago y el resto en otras provincias. Por el lado de los supervisores, más del 70% tiene tres años o menos laborando en la posición.

La implementación de la SLR incluyó una reducción entre 4 y 8 horas por semana, según la modalidad adoptada en cada organización. Cabe destacar que cinco de las seis empresas laboraban 40 horas a la semana en su jornada estándar, experimentando reducciones de horario de un 10% a un 20%, para un promedio general de reducción de un 15%.

Los hallazgos reflejan que la SLR tiene un impacto positivo en la productividad y el desempeño laboral. Los supervisores indicaron que los objetivos pautados en su plan operativo anual se cumplieron en su mayoría durante el período de la SLR, demostrando que esta modalidad no afectó el cumplimiento de las metas estratégicas u operativas. En este mismo orden solo un 4% de los supervisores manifestó haber requerido más empleados durante el programa para cumplir con las funciones habituales. Además, el 53% indicó de los supervisores observa mayor rendimiento, satisfacción y motivación de los empleados participantes en comparación con los que tienen una jornada estándar. Cabe destacar que un 94% indica estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en que se solicitan menos permisos durante la jornada laboral, reforzando que la SLR tiene un efecto positivo en el absentismo.

Durante la implementación de la SLR, se observó, que los trabajadores reportaron altos niveles de bienestar laboral, y mejora en la calidad de vida. Esto se complementa con una disminución del estrés en un 76% y un incremento del balance entre la vida laboral y personal en un 88.6%, según la autopercepción de los trabajadores.

Un logro importante de este proyecto es el cumplimiento de las expectativas de los grupos involucrados, incluyendo a las empresas los trabajadores y sus supervisores.

Con relación a los beneficios de la SLR, los trabajadores identifican la reducción del estrés (71.5%), el tiempo adicional para dedicar a la familia (66.7%), el tiempo para las actividades personales y recreativas (65.3%) y la mejora en la salud física y mental (51.9%). Por su parte, los supervisores destacan la motivación y el bienestar que se genera en los trabajadores (66%), un incremento de la productividad (37%), equilibrio entre la vida personal y el trabajo (37%), entre otros.

En este mismo orden los directivos de Recursos Humanos confirmaron una retroalimentación positiva por parte de los trabajadores, destacando las bondades del programa, en especial la mejora de su bienestar laboral y personal, así como el aumento de la moral.

Respecto a las desventajas o aspectos negativos del esquema de SLR, una gran mayoría de los trabajadores (94%) y supervisores (88%) no reportaron inconvenientes significativos, indicando que el programa fue bien recibido y ejecutado sin mayores problemas. Sin embargo, los directivos de Recursos Humanos señalaron algunos desafíos, tales como: problemas de comunicación, dificultades operativas, organización y planificación de los departamentos participantes respecto a las tareas y la adaptación al nuevo horario.

En el marco de esta iniciativa se destacan como buenas prácticas la flexibilidad en las modalidades de horarios, la adaptación de procesos y actividades, cambios en la dinámica de trabajo, mecanismos de seguimiento, comunicación y retroalimentación constante y ajustes específicos por área.

Las expectativas a futuro, indicadas por algunos trabajadores incluye dar continuidad a este esquema de horario. La retroalimentación positiva y el deseo de continuar con el programa indican que los empleados valoraron significativamente los beneficios experimentados durante el piloto.

Los resultados demostraron que la SLR puede funcionar en el contexto local, aunque no existe una fórmula única para su implementación. Las empresas voluntarias coinciden en el impacto en el bienestar de los trabajadores y su conexión con una mayor productividad.

Recordando que la modalidad de semana laboral reducida, aún con sus múltiples ventajas, no aplica a todo tipo de institución o negocio, una adopción parcial o total debe ser reflexionada a la luz de las características de cada organización y su entorno.

# 1.

## INTRODUCCIÓN

A partir de los esfuerzos del Estado para promover la mejora constante y el desarrollo de los entes que conforman el mercado laboral, surge desde el Ministerio de Trabajo una propuesta para implementar un piloto de semana laboral reducida en empresas dominicanas, impulsando inicialmente la reducción de la jornada a cuatro días o a 36 horas semanales.

El programa persigue la puesta en marcha de un piloto voluntario, considerando el principio 100-80-100, que consiste en mantener el 100% del salario de los trabajadores, el 80% del tiempo laboral, y el 100% de productividad de las empresas.

A esta iniciativa se unen como participantes seis organizaciones: Edenorte, EgeHaina, Ergotec, IMCA, el Sistema Único de Beneficiarios (SIUBEN) y el Seguro Nacional de Salud (SeNaSa), quienes se constituyen en los sujetos de interés para los fines del estudio que se presenta a continuación.

El programa de Semana Laboral Reducida se estructuró en tres fases e incluyó un mes y medio de planificación, tres meses de implementación y posteriormente, un mes y medio más para completar el levantamiento de información y análisis de sus resultados. La implementación se realizó desde el 1 de febrero hasta el 30 de abril del 2024.

La ejecución de este proyecto parte de los múltiples beneficios que tiene la SLR, tanto para la empresa, como para los trabajadores, según lo demuestran algunos estudios científicos y la experiencia en otros países incluidos Reino Unido, España, Estados Unidos, Islandia, Japón y Nueva Zelanda.

Entre las virtudes de la SLR se encuentran el incremento en la productividad, reducción del absentismo, optimización del tiempo de trabajo, reducción de la contaminación, equilibrio entre la vida personal y laboral, mayor bienestar personal, mejora en la calidad de vida, entre otros.

En cuanto a la productividad, los estudios han mostrado que los trabajadores que pasan a trabajar menos tiempo del estimado como máximo, son tan productivos o incluso más que los que trabajan en el período habitual. Esto se debe a que tienen más tiempo para descansar y recuperarse, lo que les permite concentrarse mejor y ser más eficientes en su trabajo. De acuerdo con la empresa de consultoría estadounidense Autonomy que abordó a más de 2 mil empleados de 60 empresas del Reino Unido, mostró que la productividad aumentó un 20% en las empresas que adoptaron la semana laboral reducida.

En cuanto a la calidad de vida, los estudios han mostrado que los empleados que pasan a trabajar menos tiempo experimentan una mejora significativa en su bienestar físico y mental. Esto se debe a que tienen más tiempo para dedicar a sus familias, amigos, pasatiempos y otras actividades que les aportan satisfacción. A modo de ejemplo, un estudio realizado por la empresa de investigación de mercado estadounidense Gallup con mil empleados de 23 empresas del Reino Unido mostró que la satisfacción laboral aumentó un 60% en las empresas que implementaron la SLR.

Los estudios también evidencian que los trabajadores que pasan a trabajar menos horas tienen menos estrés, más energía y menos probabilidades de ausentarse por enfermedad. Según una investigación realizada por la empresa de recursos humanos estadounidense Namely con una muestra de 1,300 empleados de 35 empresas del Reino Unido mostró que el absentismo laboral se redujo un 15% en las empresas que implementaron un programa de jornada reducida.

En conclusión, las investigaciones realizadas en varios países sugieren que la reducción de la jornada laboral reducida puede tener efectos positivos tanto en la productividad de las empresas como en la calidad de vida de los trabajadores. Y eso sin contar otros beneficios ya identificados como la disminución de gases contaminantes, retención del talento, y liberación de puestos de trabajo, entre otros.

La iniciativa impulsada por el Ministerio permitirá validar a nivel del entorno propio los beneficios que el mecanismo de la SLR ha tenido en otras latitudes, verificando si los mismos son replicables en la República Dominicana como se detalla en este informe.

Para los fines anteriores la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra se une al Ministerio de Trabajo en la realización de un estudio cuyo objetivo general consistió en analizar la implementación y resultados de un programa piloto de SLR en las empresas voluntarias, a fin de evaluar en este grupo la viabilidad, beneficios y efectos en su fuerza de trabajo.

Como objetivos específicos se planteó:

1. Conocer las características de las empresas, los trabajadores y las condiciones de implementación del piloto.
2. Determinar los resultados de esta modalidad de jornada en la productividad y desempeño de los trabajadores incluidos en el programa.
3. Identificar los efectos percibidos de la SLR en el bienestar laboral, compromiso con el trabajo y la calidad de vida de los participantes.
4. Establecer las buenas prácticas y desafíos en la implementación del programa y su efectividad a largo plazo a partir de las experiencias de las organizaciones voluntarias.

Poder identificar posibles buenas prácticas y limitaciones de esta iniciativa servirán para crear un programa con beneficios acorde a las necesidades de la mayoría de los grupos involucrados. Al mismo tiempo, se generarán insumos para proponer o fortalecer propuestas de políticas públicas en beneficio de la economía local, así como adaptar las existentes a los cambios y tendencias de la dinámica de trabajo, sobre todo, después de la pandemia de la COVID-19. Así mismo, con los hallazgos se busca obtener resultados que permitan establecer si es posible aplicar jornadas de reducción laboral en el contexto local, en qué condiciones, cómo afecta esta medida a los sectores productivos y su fuerza laboral, así como también a su entorno.

El presente informe contiene en lo adelante cuatro secciones: la sección 2 incluye la revisión de la literatura que recoge los principales conceptos y variables vinculados a la investigación, así como los resultados de otros estudios y experiencias internacionales; la sección 3 contiene el diseño metodológico que se centra en un enfoque mixto, donde las principales fuentes de información son las empresas, los trabajadores y sus supervisores; la sección 4 presenta los hallazgos que responde a los objetivos de investigación; y la sección 5, incluye las conclusiones y recomendaciones, como reflexión final.

# 2.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

El término flexibilidad en el trabajo (flexible working) ha ganado una mayor prevalencia en el tiempo, así como en diferentes partes del mundo, incorporando nuevas modalidades que dan respuesta a cambios tecnológicos, sociales, demográficos, y desafíos globales que, a su vez, se han ido enfrentando o adaptando a nivel mundial en las últimas décadas.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han revolucionado la forma de trabajar, al proporcionar conectividad y acceso en cualquier momento o lugar desde donde haya conexión de internet disponible, desvinculando así el trabajo de las nociones tradicionales de lugar de trabajo (Eurofound & International Labour Office [ILO], 2017).

En un informe presentado por el departamento de Employment and Social Development (ESDC) del Gobierno Federal de Canadá, en donde expone las opiniones escuchadas a través de consultas públicas, uno de los principales puntos expuestos por sindicatos y organizaciones laborales, empleadores y organizaciones de empleadores, académicos, otros expertos y grupos de defensa, es que el concepto de tiempo de trabajo debe actualizarse para que sea aplicable a la era moderna, concentrándose especialmente en los problemas derivados de la intrusión del trabajo en la vida personal de los trabajadores, debido a las nuevas capacidades tecnológicas para realizar el trabajo a distancia.

En este sentido, el gobierno de Canadá identificó el problema del trabajo constante de la era moderna y lo convirtió en un objetivo de regulación en el año 2019, centrándose en el derecho a desconectarse (a right to disconnect), que había sido reportado por el 93% de los encuestados en la encuesta previamente referida.

Al igual que Canadá, cada vez más países se unen al desafío de cómo manejar el tiempo de trabajo en la realidad digital, debido a la capacidad tecnológica para realizar el trabajo a distancia. A pesar de que la tecnología ha proporcionado un mayor grado de elección a los empleados sobre dónde y cuándo trabajar, también ha fomentado un entorno en el que el empleador espera un alto grado de conectividad y agilidad de respuestas, tal como sintetizan Kelliher y De Menezes (2019).

En adición, se han experimentado cambios demográficos y sociales más generales que han precipitado la necesidad de una mayor flexibilidad de trabajo, que incluyen, mayor participación de mujeres en el trabajo, creciente número de familias con doble ingreso, que demandan compatibilizar las exigencias de la vida hogareña con el trabajo, cuidadores (caregivers) que necesitan cuidar a familiares ancianos, trabajadores mayores en transición fuera de la fuerza laboral, jubilados que aún quieren mantenerse activos, el aumento de la esperanza de vida, junto con la disminución de las tasas de natalidad, que se traduce en que muchos países sea necesario alentar a las personas a seguir trabajando durante más tiempo, los millennials, que adoptan un enfoque más equilibrado en el trabajo que las generaciones anteriores (Kelliher & De Menezes, 2019; Omondi & K'obonyo, 2018), entre otros. Bajo este nuevo contexto, “los cambios demográficos en el mercado laboral han creado una fuerza laboral que necesita y valora cada vez más la flexibilidad” (Omondi & K'obonyo, 2018, p. 2017).

A todo lo anterior, se adiciona el impacto que la pandemia de la COVID-19 tuvo sobre la forma tradicional de trabajo. La pandemia impactó de forma negativa el bienestar de los empleados (employees wellbeing), especialmente debido al trabajo forzado desde casa, que redujo el contacto humano e indujo a sentimientos de soledad (Platts et al. 2022).

La pandemia puso en manifiesto los efectos negativos del agotamiento en los empleados y las organizaciones, impulsando un enfoque especial en el bienestar de los empleados en los últimos años, que se promueve entre todos los actores (empleados, organizaciones, gobiernos). Evidencia de esto, se puede confirmar en una encuesta anual en salud y bienestar en el trabajo (Health and Wellbeing at work) elaborada por The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2023) del Reino Unido, que, en su última versión de Septiembre 2023 reporta que la proporción de sus organizaciones informan que adoptaron un enfoque estratégico - independiente para el bienestar de los empleados (stand-alone wellbeing strategy) y que ha seguido aumentando gradualmente (2021: 50 %, 2022: 51%; 2023: 53 %; en comparación con un 40% en el 2018).

Partiendo del escenario previamente descrito, es esperable el cambio de perspectiva que se está evidenciando y que, Kelliher y De Menezes (2019), bien describen:

En varias economías, la flexibilidad en relación con el trabajo se ha convertido en un discurso empresarial central y está fuertemente vinculado a la necesidad de que las empresas sean más competitivas y ágiles en un mundo que cambia rápidamente, así como a que los empleadores actúen de manera más responsable, reconociendo los desafíos que enfrentan los empleados al combinar el trabajo con su vida no laboral, y expresando su preocupación por el bienestar de los empleados. (p.1)

Al ser competitivas, las organizaciones no sólo se “adaptan o benefician” de un enfoque más flexible diseñado para el empleado; más bien, pueden atraer empleados que no pueden trabajar de una manera tradicional, aumentar la diversidad de su fuerza de trabajo, y retener por mayor tiempo a sus trabajadores al adaptar mejor su necesidad de mano de obra a la oferta en el mercado laboral.

Muchas organizaciones alrededor del mundo se han adaptado al cambio y han introducido modalidades de trabajo “no tradicionales”, que retan el modelo tradicional de trabajar (típicamente trabajo a tiempo completo, en un horario, lugar establecido), que incluyen, cambio en el sitio de trabajo, el horario de trabajo, la cantidad de horas de trabajo, o un híbrido entre estas modalidades. La siguiente sección proporciona una descripción más detallada sobre las modalidades de trabajo flexible, sus resultados, desafíos, y su aplicación a nivel global.

## **2.1 Flexibilidad en el trabajo: Nuevas modalidades de trabajo**

Como describen, Kelliher y De Menezes (2019), el concepto “trabajo flexible” (flexible working) ha sido de interés para la comunidad científica desde finales de la década de 1970, cuando los académicos en Psicología Aplicada se interesaron en examinar el efecto del horario flexible en el desempeño de los trabajadores. La literatura se ha seguido extendiendo, incluyendo investigaciones en diferentes áreas de conocimiento, tales como Gestión de Recursos Humanos y Economía; aumentando a un ritmo creciente desde los 1990s.

El término flexibilidad de trabajo ha sido utilizado para representar un amplio espectro de acuerdos en torno a la modalidad de trabajo. De manera general, se distinguen dos enfoques: (1) impulsado por el empleador, también denominado flexibilidad del empleado

(Flexibility of employee), que se relaciona con la eficiencia, la productividad, la velocidad de respuesta y la competitividad; y (2) impulsado por el empleado, también denominada flexibilidad para el empleado (Flexibility for employee), que está orientado a adaptarse a la vida no laboral de los empleados y ayudarlos a lograr un equilibrio satisfactorio entre la vida laboral y personal.

La flexibilidad impulsada por el empleador se distingue por utilizar diferentes formas en las que los empleadores utilizan a sus trabajadores para encontrar flexibilidad organizacional. Esto incluye, desde (1) gestionar al personal de manera que el número de empleados y/o el número total de horas trabajadas por los empleados se ajusten de acuerdo con la demanda, permitiendo a los empleadores adaptar sus niveles de empleo a sus necesidades comerciales (flexibilidad numérica); (2) organizar el trabajo de los empleados alrededor de una variedad de tareas con la intención de reducir el tiempo muerto, ya que cuando la demanda de un tipo de trabajo es baja, los empleados son reasignados a otros trabajos donde la demanda es mayor (flexibilidad funcional); (3) flexibilidad temporal, típicamente concentrada en el uso de turnos de trabajo; y (4) flexibilidad espacial relacionada con la capacidad de los empleadores para distribuir empleados en diferentes lugares de trabajo. En general, se ha observado que, para los empleados, este enfoque resulta negativo, dando como resultado, inseguridad laboral o de ingresos e intensificación del trabajo (Rubery et al. 2016).

El segundo enfoque, flexibilidad impulsada para el empleado, es aquel que permite al empleado hacer cambios o decisiones con relación al tiempo, lugar, y cantidad de trabajo a ser realizado, en línea con sus posibilidades y preferencias. Aunque este enfoque está primordialmente centrado en el bienestar del empleado, existe evidencia que muestra que también beneficia al empleador en términos de reclutamiento, retención, actitudes y desempeño, según se detalle en próximas secciones (Kelliher & De Menezes, 2019). Este enfoque incluye distintas modalidades de flexibilidad para el empleado, que van desde la forma presencial o remota de trabajar, la cantidad de horas trabajadas y el horario; en todo caso, es el empleado quien puede ejercer cierto control sobre la organización de su trabajo. Desde la perspectiva de la organización, algunos estudios han identificado que este enfoque también beneficia al empleador, incrementando, por ejemplo, factores como los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional (detallados más adelante en la sección de talento humano y las jornadas reducidas).

Los investigadores distinguen otros tipos de flexibilidad en el trabajo de forma más específica, como pausas profesionales (career breaks), licencia, jubilación gradual, trabajo por contrato, pero las formas más comunes de trabajo flexible se han clasificado de la siguiente cuatro maneras: (1) flexibilidad en la ubicación (tele-home working o flexplace), (2) flexibilidad en el número de días trabajados (semana laboral reducida), (3) flexibilidad en el número de horas o cantidad de trabajo (por ejemplo, trabajo a medio tiempo o compartido), y (4) flexibilidad en el horario (el método más comúnmente conocido, flexi-time, donde el empleado tiene la discreción de variar los horarios de llegada y salida del trabajo para satisfacer sus necesidades personales, dentro de los parámetros de la gerencia). Aunque muchas de estas modalidades pueden utilizarse individualmente, con frecuencia se combinan para complementarse entre sí (Omondi & K'obonyo, 2018).

Otra dimensión importante de considerar de estas modalidades flexibles de trabajo es la forma en que son negociadas, ya sea a través de mecanismos formales, que se realizan dentro del marco de las políticas de trabajo flexible que ofrece la organización, o mediante mecanismos informales que emergen de una discusión o negociación con su supervisor

directo (De Menezes & Kelliher, 2016). Es de importancia reconocer la existencia de ambas modalidades porque se generan de forma distinta, y, por tanto, pueden tener un impacto distinto sobre el empleado y el resultado de su trabajo (abordados posteriormente en la productividad en jornadas de trabajo flexibles).

En general, la modalidad de flexibilidad establecida formalmente le permite al trabajador elegir dentro de periodos de flexibilidad predeterminados, y probablemente implica documentación de cualquier cambio acordado, y la solicitud por escrito del trabajador para ser evaluada por su gerente junto a Recursos Humanos. Por su parte, los acuerdos de flexibilidad informales otorgan mayor discrecionalidad a los gerentes para realizar cambios en la modalidad de trabajo que estén más alineados con las circunstancias individuales del empleado. De acuerdo a lo que establecen varios autores, las modalidades de trabajo negociados informalmente son ampliamente utilizadas, e incluso algunos investigadores han afirmado que la mayoría de acuerdos laborales flexibles son informales (Healy; Gregory and Milner; Kelly and Kaley; Kossek, Lautsch and Eaton; Lambert and Waxman,; Troup and Rose, como se citó en Kelliher & De Menezes, 2019). En la práctica, ambos enfoques abordados, el impulsado por el empleador y el impulsado por el empleado, pueden parecer similares, ya que, al incrementar la flexibilidad organizacional, también se ofrece flexibilidad al empleado, y en ese ejercicio, existe un margen de que al menos bajo ciertas condiciones, se logre un balance deseable entre las necesidades de flexibilidad del empleado y del empleador. No obstante, en esta investigación, y en lo adelante, el concepto al que se refiere este estudio al abordar las modalidades flexibles de trabajo es el enfoque orientado al empleado (*flexibility for employee*), diseñado para permitir a los empleados equilibrar las demandas de su vida laboral y no laboral de manera más efectiva.

En línea con los objetivos establecidos de esta investigación, esta revisión se enfoca especialmente en la modalidad de flexibilidad en el número de días trabajados, específicamente la semana laboral reducida.

## **2.2 Semana Laboral Reducida**

La historia de trabajo de horas semanales es un tema complejo y que ha ido evolucionando a través del tiempo en respuesta a factores económicos, sociales y políticos. Tessema et al. (2023) describe, por ejemplo, la experiencia de los Estados Unidos en su evolución hacia reducción de horas de trabajo, desde finales del siglo XVII, cuando la agricultura era la principal fuente de ingreso para muchas personas, y donde la dedicación promedio al trabajo era de 12 horas por días durante seis o los siete días de la semana. Incluso luego de la Revolución Industrial del siglo XVIII, muchos estadounidenses trabajaban más de 70 horas a la semana, lo que luego se convirtió en un problema político. Desde entonces, la duración de la semana laboral ha disminuido significativamente.

A finales del siglo XVIII, muchas industrias habían reducido su jornada laboral a diez horas diarias, seis días a la semana. Durante la Gran Depresión, muchas personas perdieron sus empleos, lo que provocó que muchas empresas, como Kelloggs, Sears Roebuck, General Motors y Standard Oil, cambiaran su jornada laboral a seis horas diarias, en lugar de despedir a sus empleados. A mediados del siglo XIX, las empresas estadounidenses habían aceptado una jornada laboral de ocho horas y cinco días a la semana, y se aprobó la Ley de Normas Laborales Justas, en el año 1938, que obligaba a los empleadores a pagar horas extras a sus empleados si trabajaban más de 44 horas, lo que luego fue modificado a más de 40 horas en 1940.

En la década de 1970, el interés en la semana laboral de cuatro días se incrementó en Estados Unidos, pero no progresó. Recientemente, principalmente a raíz de la pandemia de la COVID-19, el interés en la semana laboral reducida de 4 días ha incrementado significativamente, atrayendo atención a nivel global (Tessema et al., 2023). En los últimos años, se ha experimentado una tendencia al cambio de una semana laboral tradicional de cinco días de trabajo (equivalente típicamente a 40 horas a la semana) a una semana de trabajo más corta de 4 días (que en muchos casos consiste a 32 horas a la semana), sin realizar una reducción en el salario (Delaney & Casey, 2021). Algunos han implementado la reducción a semanas de cuatro días de trabajo, comprimiendo las horas totales contratadas a trabajar durante cinco días en cuatro. En ese caso, la cantidad de horas trabajadas a la semana no varía, sino que se aumenta a cuatro días de trabajo de diez horas. Esta última estrategia ha sido asociada a efectos negativos discutidos posteriormente.

Otra estrategia para la reducción a semana laboral de cuatro días propuesta por Tessema et al. (2023), y que ha sido utilizada en otras modalidades de trabajo flexible, es el trabajo compartido. En este caso particular, dos empleados comparten la responsabilidad de una misma posición y trabajan juntos para el cumplimiento de una tarea, de forma que la empresa puede ajustar el día libre semanal de estos empleados para garantizar que siempre haya alguien trabajando en el proyecto/tarea.

La semana laboral reducida de cuatro días está siendo implementada o probada por muchos países y empresas a nivel mundial, que incluye países como Irlanda, Bélgica, Nueva Zelanda, Japón, Reino Unido y España; esto en respuesta a su experiencia con la modalidad de trabajo flexible implementada durante la pandemia de la COVID-19.

Cabe resaltar una iniciativa impulsada en Reino Unido: 4 Day Week Global (4DWG), una organización sin fines de lucro que proporciona una plataforma a líderes empresariales que creen en los beneficios de la semana laboral reducida de cuatro días para todas las partes interesadas. Esta organización inició un programa piloto a nivel mundial en junio de 2022 para empresas y organizaciones que han adoptado el modelo de trabajo de cuatro días sin reducción de salario, o que estuvieran interesadas en hacerlo, ofreciéndoles asesoramiento y otro tipo de asistencia para la configuración y ejecución de una semana laboral de cuatro días. La recopilación y análisis de datos de cada una de las empresas participantes aún está siendo realizada por parte de investigadores de Cambridge, la Universidad de Oxford y Boston College. Más de 100 empresas de Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Canadá, Irlanda, Portugal, Suráfrica, y recientemente Brasil, han participado en una serie de pruebas de seis meses (Smith, 2022; Huxtable, 2022)

El interés evidenciado a nivel mundial en la 4DWG: (a) a nivel empresarial, ya adoptado por grandes empresas; (b) a nivel de países, piloteando esta modalidad de trabajo reducida; y (c) a nivel gubernamental, impulsando iniciativas para la participación de las empresas, muestra el nivel actual de interés global de los distintos actores involucrados.

A pesar de esta creciente atención a semana laboral reducida a nivel práctico, se necesita más investigación del tema a nivel científico. Voglino et al. (2022) realizaron una revisión de la literatura para examinar los estudios centrados en la relación entre jornada laboral reducida (en los que los empleados mantuvieron su salario) y los efectos sobre la salud, para la cual hicieron una revisión de la literatura entre enero del 2000 y noviembre del 2019, publicados en Medline, PsycInfo, Embase y la base de datos de Web of Science, y evidenciaron que “incluso teniendo en cuenta los registros excluidos, pocos estudios abordaron temas de reducción del tiempo de trabajo, lo que sugiere que, a pesar de surgir

como un tema relevante en el debate público en los últimos años, el tema de la reducción del tiempo de trabajo no se ha estudiado lo suficiente hasta ahora” ( p. 8).

No obstante, los efectos de distintas modalidades de flexibilidad en el trabajo (previamente referenciadas) han sido más ampliamente abordados en la literatura, en relación tanto a variables organizacionales (reclutamiento, retención, satisfacción laboral, impacto medioambiental) como a nivel de los empleados/individuos (salud física, bienestar emocional) (Tessema et al. ,2023; De Menezes & Kelliher, 2016). Para fines de esta investigación, se estarán abordando los efectos principalmente en estas variables específicas: (1) productividad y desempeño, y (2) talento humano (medido a través del bienestar laboral, compromiso con el trabajo y la calidad de vida).

### **2.3 Productividad en jornadas de trabajo flexibles**

En el pasado, como bien resalta Omondi & K’obonyo (2018), se percibía que los horarios de trabajo flexibles beneficiaban sólo a los empleados a expensas de la organización; sin embargo, en la actualidad, las investigaciones y los resultados de las experiencias compartidas por las empresas, han demostrado que estas prácticas tienen un impacto positivo tanto para el empleador como para el empleado. Desde la perspectiva del empleador, como es de esperar, una de las variables comúnmente analizada y asociada al horario de trabajo flexible es la productividad laboral.

El término productividad laboral ha sido utilizado ampliamente y su significado está lleno de variedad. Tal como Gulyamova et al. (2023) describe:

En las ciencias sociales, la productividad de los empleados se conoce como productividad de la fuerza laboral, productividad individual, nivel individual de productividad (productividad a nivel individual), productividad individual de los empleados, productividad personal, productividad a nivel micro, productividad individual a nivel micro y productividad en el lugar de trabajo. Un alto nivel de productividad de los empleados tiene un impacto positivo en la productividad de una empresa, en otras palabras, en el desempeño empresarial, en la productividad del equipo, la productividad del grupo, la productividad general, productividad a nivel macro y la productividad organizacional. (p. 1)

Esta investigación se enfoca específicamente en la productividad del empleado, que en la mayoría de la literatura se define en dos componentes: (1) absentismo, ausencia al trabajo no programada e incapacidad a corto plazo y (2) presentismo (presenteeism), que significa estar en el lugar de trabajo, pero no funcionar a plena capacidad a causa de problemas de distinta naturaleza, tales como, personales, financieros, problemas de salud o relacionados al trabajo. Ambos conceptos (absentismo y presentismo) han sido ampliamente discutidos por la comunidad científica, con algunas variaciones entre un autor y otro; algunas de estas distinciones han sido bien resumidas por Gulyamova et al. (2023) según presentan en el Apéndice A de su artículo.

Otro componente de la productividad que cabe destacar, referido por varios autores (Shi et al., 2023; Sears et al, 2013;) es el desempeño laboral. Ramakrishnan y Arokiasamy (como se citó en Gulyamova, 2023) discutieron ampliamente este tema, identificado componentes básicos que lo definen: cantidad y calidad del resultado, la cantidad de tiempo dedicado, la eficiencia y efectividad del trabajo completado por el empleado y su participación en el mismo.

La productividad laboral ha sido investigada con relación a las diferentes modalidades de trabajo, desde el teletrabajo hasta la reducción de horas de trabajo, o la opción de trabajar a horas no convencionales. Algunos estudios han evidenciado que la flexibilidad del trabajo tiene una relación positiva con la productividad, así como una relación negativa con el absentismo (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014; De Menezes & Kelliher, 2016; Omondi & K'obonyo, 2018; Neto, 2020).

De Menezes y Kelliher (2016) realizaron un aporte interesante a la literatura al analizar flexibilidad en el trabajo en organizaciones donde existían políticas formales de trabajo flexible que estaban bien establecidas, pero donde también se concertaban negociaciones o arreglos informales que se llevaban a cabo fuera de los procesos formales. Su estudio se enfocó en dos modalidades de flexibilidad laboral: el teletrabajo y la flexibilidad en cuanto a las horas de trabajo. En primer lugar, estudiaron la relación entre ambas modalidades y el desempeño de los empleados; luego, examinaron el rol mediador del compromiso organizacional y la satisfacción laboral en esta relación, y, por último, si existían diferencias en esas relaciones dependiendo de si la modalidad de flexibilidad había sido formalmente establecida por la organización o informalmente concertada con su supervisor inmediato.

Por otro lado, Omondi y K'obonyo (2018) resaltan que “la necesidad de capacitar a los gerentes sobre la implementación y supervisión del uso de estos horarios por parte de los empleados es primordial para el éxito de estos programas” (p. 278). Esta capacitación debe incluir tópicos relacionados con las medidas de implementación, supervisión y control de los horarios de sus trabajadores, de forma que desarrollen o fortalezcan sus competencias para lograr los objetivos establecidos en los horarios acordados, así como entrenamiento en la transición y adaptación de sus enfoques gerenciales bajo el nuevo esquema de flexibilidad laboral.

Al final, estos esfuerzos en capacitación son esenciales, pues el éxito y la sostenibilidad en la implementación de estas nuevas modalidades laborales flexibles dependen esencialmente de la capacidad a nivel organizacional de gestionar el talento humano.

## **2.4 El estudio de la SLR en el marco de la Psicología Organizacional Positiva**

La Psicología Positiva es una subdisciplina emergente de la Psicología que se enfoca en aspectos que contribuyen al bienestar y la calidad de vida de las personas. Esta rama de la psicología se enfoca en aspectos como la felicidad, la satisfacción con la vida, la resiliencia, la gratitud y las emociones positivas, con el objetivo de fomentar un desarrollo humano integral, y dirige su investigación hacia las cualidades positivas humanas en busca de desarrollar indicadores objetivos que midan estos conceptos, con el fin de generar políticas públicas que incrementen la calidad de vida de los ciudadanos (Vera, 2006).

La Psicología Organizacional Positiva (POP) integra a los enfoques clásicos de estudios organizacionales, que ponen el foco en analizar condiciones negativas y contrarrestarlas; una perspectiva positiva que visualice variables que contribuyan a potenciar resultados óptimos desde el bienestar (Lupano y Castro, 2018). Algunas de las variables que estudia esta rama son: satisfacción laboral, bienestar laboral y calidad de vida. Esto permite continuar evidenciando que una organización es positiva cuando logra aumentar el bienestar de sus colaboradores en adición a los resultados esperados (Keyes, Hyson, & Lupo, 2000).

Tal como indica Seligman (2005), busca de manera pragmática consolidar los conceptos más relevantes relacionados entre los mismos (emociones positivas, bienestar, sesgos, salud positiva, satisfacción, etc.) y explorar distintos tipos de intervención que promuevan o ayuden a mantener el grado de bienestar de los ciudadanos en las organizaciones (Vásquez, 2006), lo cual puede tener un impacto positivo en la retención de talentos y en la reducción de absentismo. De ahí que, este enfoque proporciona un marco teórico sólido para estudiar y sintetizar los efectos que las modalidades flexibles de trabajo pueden ofrecer a los empleados/individuos.

### Compromiso con el Trabajo

En los últimos años ha tomado auge, en el contexto de la Psicología Organizacional Positiva, explorar el fenómeno de la energía positiva experimentada por ciertos individuos en sus entornos laborales y en las organizaciones, así como los métodos para alcanzarla. Por esto, el concepto de satisfacción con el trabajo ha evolucionado hacia el compromiso en el trabajo (Cameron & Spreitzer, 2012).

El compromiso con el trabajo proporciona una opción para comprender la conexión positiva entre el empleado y su empresa, y contribuye a los elementos que protegen el bienestar laboral del individuo, mejorando así su calidad de vida en el trabajo. Este compromiso no sólo se manifiesta en el desempeño laboral, sino también en la actitud general del trabajador hacia la empresa, su disposición a colaborar y su lealtad hacia la organización.

Schaufeli y Salanova (2012) explican que una relación con el trabajo va más allá de los límites convencionales o de las exigencias laborales sin comprometer la salud física o psicológica del trabajador. Se expresa a través de una elevada vinculación psicológica con la organización laboral, que se hace evidente a través de la iniciativa personal, la calidad del servicio, bajo absentismo y el no interés en abandonar la organización.

Este tipo de relación crea un ambiente laboral positivo, donde los empleados se sienten valorados y motivados, lo que a su vez puede llevar a mejores resultados tanto para los individuos como para la empresa.

En el marco de esta investigación, el nivel de compromiso con el trabajo de los participantes del piloto de semana laboral reducida será medido a través de la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (UWES), que incluye tres aspectos claves para comprender y mejorar la conexión entre el empleado y la empresa (Schaufeli & Bakker, 2003), detallados a continuación:

El vigor se refiere a altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de invertir esfuerzo, no fatigarse fácilmente y la perseverancia ante las dificultades. Es un indicador de la capacidad de los empleados para mantener su productividad y entusiasmo incluso en momentos de estrés.

La dedicación se refiere a obtener un sentido de importancia del trabajo de sentirse entusiasmado y orgulloso del trabajo, y sentirse inspirado y desafiado por él. Este componente es crucial para la motivación intrínseca, ya que los empleados que se sienten dedicados tienden a ser más creativos y proactivos.

La absorción se refiere a estar total y felizmente inmerso en el propio trabajo, de modo que el tiempo pasa rápido y uno se olvida de todo lo que hay a su alrededor (Schaufeli y Bakker, 2003). Esta dimensión es similar al concepto de "flujo" descrito por Csikszentmihalyi,

donde las personas están tan concentradas en una actividad que experimentan un estado de profunda inmersión y satisfacción.

### Bienestar Laboral

El bienestar laboral busca establecer, conservar y optimizar las condiciones del trabajador, a fin de generar entornos saludables y agradables, teniendo en cuenta la integralidad humana de manera continua (Cáceres-Lozano et. Al, 2023). Esta definición se basa en la definición de la Organización Internacional del Trabajo (2016), que considera el trabajo como un estado individual y colectivo que permite a los trabajadores desarrollar sus habilidades, desempeñarse productivamente y contribuir a su comunidad. Este enfoque holístico implica no sólo la ausencia de enfermedad o factores de riesgo, sino también la promoción de la salud mental y física.

Hermosa-Rodríguez (2018) afirma que el bienestar laboral es un concepto asociado a la calidad de vida en todos los ámbitos y no es específico del espacio físico del trabajo, porque comprende aspectos objetivos como salud, vida familiar y trabajo y la percepción que se tenga de los mismos. Esto significa que el bienestar laboral se extiende más allá del entorno de trabajo e incluye la satisfacción general de los empleados con sus vidas.

Para fines de este proyecto, este concepto será evaluado a través de algunas preguntas provenientes del Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG), diseñado como un instrumento específico para evaluar las dimensiones psicológicas del bienestar en el ámbito laboral, así como la naturaleza bipolar de esta vivencia. A diferencia de la mayoría de las escalas de bienestar que tienden a abordar la "vida" en su totalidad, el qBLG tiene como objetivo evaluar el bienestar psicológico en el contexto laboral. Este instrumento incluye dos dimensiones principales:

- a) Bienestar psicosocial, que abarca, a su vez, las facetas de afectos, competencias y expectativas.
- b) Efectos colaterales, que incluyen somatización, desgaste y alienación (Blanch et al, 2010).

Estas dimensiones permiten una evaluación comprensiva de cómo los trabajadores perciben y experimentan su bienestar en el trabajo, así como los posibles efectos negativos que el entorno laboral puede tener sobre ellos.

### Calidad de Vida

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la calidad de vida como las percepciones individuales sobre su posición en la vida dentro del contexto cultural y los sistemas de valores en los que están inmersos, en relación con sus metas, expectativas, estándares e inquietudes. Este concepto abarca de manera compleja aspectos como la salud física, el estado emocional, el grado de independencia, las relaciones sociales, las convicciones personales y su relación con las características destacadas del entorno de las personas.

Esta definición enfatiza que la calidad de vida se trata de una evaluación subjetiva que se integra en un contexto cultural, social y ambiental. Por lo tanto, no puede reducirse simplemente a términos como "estado de salud", "estilo de vida", "satisfacción con la vida", "estado mental" o "bienestar". Este enfoque multidimensional es crucial para desarrollar intervenciones efectivas que mejoren la calidad de vida de las personas tanto dentro como fuera del entorno laboral (Organización Mundial de la Salud, 1995).

Basado en esta última noción, del instrumento denominado World Health Organization Quality of Life (WHOQOL), que se centra en la calidad de vida "percibida" por los individuos, se incluyen algunas preguntas en las encuestas para los trabajadores, por lo que no se espera que sea un instrumento detallado para medir síntomas, enfermedades o discapacidades de forma objetiva, sino más bien los efectos percibidos de las enfermedades y las intervenciones de salud en la calidad de vida de la persona.

En consecuencia, el WHOQOL es una evaluación de un concepto multidimensional que incluye la percepción individual del estado de salud, el bienestar psicosocial y otros aspectos de la vida (Organización Mundial de la Salud, 1995).

Un dato interesante es que en las sociedades más prósperas, las investigaciones han mostrado que los niveles de felicidad se han mantenido estables o incluso han disminuido (como se ha referido anteriormente); sin embargo, el World Population Review (2024) encontró como uno de sus resultados que los países con jornadas laborales más cortas generalmente obtuvieron puntuaciones más altas en el reporte de Felicidad Mundial (World Happiness report), en comparación con los países que promediaban jornadas laborales más largas, lo que denota el valor del tiempo como un recurso valioso para los seres humanos.

En términos de flexibilidad de trabajo, las variables de satisfacción laboral y compromiso organizacional se encuentran entre las más estudiadas por la comunidad científica. Los empleados con acceso a horarios de trabajo flexible reportaron alta satisfacción laboral, moral, lealtad a la empresa y compromiso organizacional; y los empleadores, por su parte, mayor facilidad para reclutar y retener empleados talentosos de la organización (Omondi & K'obonyo, 2018; Tessema et al., 2023; Kelliher y De Menezes, 2019; Neto, 2020; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014; De Menezes & Kelliher, 2016.)

Haraldsson y Kellam (2021) concluyeron, a partir de estudios realizados en Islandia, que una reducción de las horas de trabajo conduce a una mejora del bienestar emocional. En esa misma línea, Lepinteur (2019), condujo un estudio longitudinal de más de cinco años en Portugal, donde identificó que una reducción en las horas de trabajo, incrementaba el bienestar emocional.

A pesar de estos efectos positivos asociados a flexibilidad o reducción de horas de trabajo, cabe mencionar que varias investigaciones muestran también efectos negativos. Por ejemplo, la idea de que los trabajadores que utilizan horarios flexibles experimentan percepciones negativas de sus superiores o compañeros, como tener menor grado de compromiso con el trabajo; menor posibilidad de promoción o desarrollo profesional (Omondi & K'obonyo, 2018; Neto, 2020; De Menezes & Kelliher, 2016).

En cuanto a los efectos específicamente de la reducción de horas de trabajo, Voglino et al. (2022), analizaron los resultados de varias investigaciones llevadas a cabo para explorar la consecuencia de la reducción del tiempo de trabajo en resultados de salud. Desafortunadamente, al no existir variables de salud estándar definidas en la literatura que pudiesen utilizarse para comparar los resultados, los autores seleccionaron y analizaron siete artículos publicados y exploraron resultados relacionados a salud distintos, sintetizados a continuación:

- **Síntomas generales y físicos:** Cuatro estudios longitudinales analizaron la relación entre la reducción del tiempo de trabajo y un amplio espectro de síntomas generales y físicos. A pesar de que se evidenciaron efectos en síntomas físicos

específicos, los datos son contradictorios y deben continuarse con nuevas investigaciones.

- **Síntomas neuropsicológicos:** Cuatro estudios evaluaron la relación entre la reducción del tiempo de trabajo y los síntomas neuropsicológicos. La variable más estudiada fue el estrés, y a nivel general, los resultados sugieren que la reducción del tiempo de trabajo se asocia con una mejora significativa del estrés y otros síntomas neuropsicológicos, lo que las autoras sugieren es debido a la disminución de la carga de trabajo y el consiguiente aumento del tiempo libre para actividades de ocio.
- **Sueño:** Cinco estudios evaluaron esta condición. A pesar de utilizar diferentes métodos de medición, la mayoría encontró una mejora significativa en el sueño entre los grupos de intervención en comparación con los grupos control.
- **Calidad de vida en el trabajo:** Todos los estudios a excepción de uno estudiaron el efecto de la reducción de horas de trabajo sobre esta variable. De manera general, la reducción de horas laborales parece mejorar la calidad de vida en el trabajo. Otros factores relacionados con el trabajo reportaron una mejoría significativa: agotamiento después del trabajo, sentido de colaboración entre colegas, las exigencias, el apoyo instrumental de la gerencia, y la intrusión del trabajo en la vida privada.
- **Calidad de vida:** Tres estudios evaluaron el efecto de la reducción del tiempo de trabajo sobre la calidad de vida fuera del trabajo. En general, estos resultados sugieren que la reducción del tiempo de trabajo no está necesariamente asociada con una mejora en el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Es posible que el tiempo libre adicional, a pesar de ejercer un efecto positivo en la calidad de vida general, no necesariamente determine una mejora en la salud auto percibida.
- **Actividad física:** La actividad física fue evaluada por tres estudios. Mientras que algunos no encontraron diferencia significativa con respecto a la realización de actividad física; otros observaron un aumento en todos los grupos participantes. De ahí que, los autores señalan la necesidad de seguir estudiando el tema.

A pesar de que las investigaciones analizadas corresponden a publicaciones realizadas en países escandinavos (Suecia y Noruega), los cuales tradicionalmente son conocidos por otorgar un gran valor al equilibrio entre la vida laboral y personal, los resultados previamente discutidos aportan un panorama general del efecto de indicadores particulares relacionados a bienestar. Además, de acuerdo con lo referido por los autores, este estudio constituye la primera revisión de la literatura realizada en inglés para establecer la relación entre reducción de horas de trabajo y los efectos sobre la salud.

Es importante mencionar que este estudio incluyó diferentes modalidades de reducción de horas de trabajo: De 39 a 30 horas semanales (n=1), reducción a seis horas al día (n=2), participación en actividades físicas de 2.5 horas al día, en lugar de horas de trabajo (n=2), y reducción del 25% de horas de trabajo (n=2); todas preservando el salario y sin aumento de la carga de trabajo total.

De manera condensada, esta revisión muestra que la reducción de la jornada laboral se asocia con una mejora de los hábitos de sueño, menores niveles de estrés y una mejor calidad de vida laboral; sin embargo, no se encontró una influencia positiva sobre la calidad de vida fuera del trabajo o sobre la actividad física. Sobre este último aspecto, los investigadores sugieren que la reducción del tiempo de trabajo pudiese ser realmente efectiva, sólo si determina una mejora paralela en los hábitos saludables, que pueden luego convertirse en los principales responsables de un aumento real de la salud general y la calidad del trabajo.

Finalmente, es importante también mencionar algunos resultados de específicamente la aplicación del programa referido a principio de este marco teórico: reducción laboral a cuatro días a la semana (4DWG) que organizaciones a nivel mundial están implementado.

La división japonesa de Microsoft implementó el piloto de 4DWG reportó un aumento del 40 % en la productividad, así como trabajadores más felices, con el 92 % de los empleados prefiriendo esta modalidad de trabajo (Kelly, 2019).

Huxtable (2022) con su investigación realizada en Gales, Reino Unido también ha sumado a la literatura existente sobre empresas en el mundo que implementan la 4DWG, reportando que la mayoría de los empleados (85%) que participaron en su piloto experimentaron un aumento en el bienestar que concordaba con la literatura existente. No obstante, los empleados no sintieron los cambios en ciertos aspectos del bienestar, tales como pensar con mayor claridad y sentirse mejor consigo mismos.

Finalmente, el pasado año 2023, investigaciones realizadas por científicos y académicos de la Universidad de Cambridge y Boston College sobre la semana reducida de cuatro días, reportaron una disminución en los niveles auto-reportados de ansiedad y fatiga laboral, y una mejora en la salud física mental. Esta mejora se reflejó en una reducción de estrés, mejor sueño, y disponibilidad de tiempo para ejercitarse; incluso los investigadores encontraron una reducción de 65% en ausencias por enfermedad (Lewsey, 2023; Chakraborty et al., 2022).

La revisión de literatura realizada hasta este momento muestra una compilación de resultados positivos y negativos que se han documentado e identificado en el ejercicio mundial de movernos hacia organizaciones más flexibles de trabajo, así como conceptos claves para entender las dinámicas y la evolución hacia esa transición. Habiendo proporcionado este contexto, la última sección de esta revisión se centra en las estrategias, los desafíos manifestados a la fecha y en buenas prácticas que pueden orientar a las organizaciones hacia un cambio más saludable e integral.

## **2.5 Estrategias de implementación de jornadas reducidas de trabajo**

De acuerdo con lo descrito en las secciones anteriores, el rol de supervisor inmediato es crítico durante todo el proceso de implementación hacia una jornada reducida, desde su negociación y comunicación con el trabajador, supervisión y control, hasta la evaluación del empleado. En este sentido, y tal como fue referido anteriormente, la capacitación de los supervisores y el acompañamiento de recursos humanos y la alta gerencia es fundamental.

En este sentido, es importante analizar cómo se les puede otorgar mayor autonomía a los supervisores en la implementación de prácticas generalmente lideradas por el departamento de recursos humanos, de forma que se puedan obtener beneficios

potenciales de establecer acuerdos de flexibilidad informales y más personalizados con el empleado (De Menezes & Kelliher, 2016).

Omondi & K'obonyo (2018) señala además la necesidad de establecer nuevos métodos de evaluación de desempeño enfocados en medir la contribución y el compromiso del empleado en base a su desempeño, en lugar de la presencialidad en el trabajo. Las organizaciones deben de fomentar una alta productividad a través de una evaluación orientada a los resultados de sus empleados, en lugar de control administrativo de un empleado siempre a la vista.

En adición, uno de los desafíos más grandes discutidos en la literatura, sino el más, es la percepción generalizada de que aquellos trabajadores en acuerdos flexibles tienen un menor compromiso de trabajo, lo que conlleva a que el uso de estas modalidades flexibles (aun formalmente establecidas) pueda ser bajo, pues el empleado entiende que el uso de esta flexibilidad puede resultar en menores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. A partir de último, se plantea como una alternativa la creación de una cultura organizacional de apoyo (Supportive Organization Culture), que requiere un cambio cultural que toma tiempo para desarrollarse (Omondi & K'obonyo, 2018; Neto, 2020; Tessema et al., 2023).

Para una exitosa introducción e implementación de modalidad flexible en el trabajo, debe de existir una cultura organizacional que valore y apoye tales prácticas, tanto a nivel gerencial como a nivel de empleado.

Otro desafío derivado de la naturaleza propia del concepto de flexibilidad es la desigualdad que se genera en el lugar de trabajo. Tanto la naturaleza de la organización (e.g. empresa de servicio) como de la ocupación, determinan si la modalidad de flexibilidad laboral es factible o no. Incluso, esta modalidad flexible aplica más a empleados profesionales o de niveles superiores en la estructura organizacional (Katsabian, 2021; Omondi & K'obonyo, 2018; De Menezes & Kelliher, 2016).

Partiendo de esto, Omondi & K'obonyo (2018), sugieren que el departamento de Recursos Humanos implemente estrategias para que estos programas o modalidades flexibles de trabajo sean percibidos como justos por los usuarios de estos y los no usuarios. Para aquellos cuya naturaleza de trabajo no les permita utilizar los horarios flexibles disponibles, se deben de ofrecer otras alternativas para ganar su apoyo a estos programas, evitando siempre el refuerzo de estereotipos y la discriminación (Neto, 2020).

El último reto que es importante destacar, señalado por Tessema et al. (2023), es la presión que puede sentir el trabajador para completar la carga de trabajo dentro de una semana laboral reducida, lo que podría provocar estrés y agotamiento en los empleados, pues además de la presión de cumplir con las expectativas de su trabajo en menor tiempo, probablemente lo tengan que hacer bajo condiciones más estresantes (menos recesos, limitando la comunicación con sus compañeros, entre otros).

En esta línea, estos sugieren que las organizaciones reevalúen las cargas de trabajo y la intensidad del trabajo para adaptarse a los cambios de horario que pueden incluir horas de trabajo reducidas. Paralelamente, la alta gerencia debe de proporcionar la orientación adecuada y establecer medidas y controles adecuados para garantizar que los empleados no abusen de la flexibilidad otorgada y trabajen para lograr los objetivos de la organización, tal como refieren Omondi & K'obonyo (2018).

Por otro lado, es importante mencionar el reto para algunas empresas que no pueden cerrar o detener sus operaciones para tener días adicionales libres, pues el gestionar todas las implicaciones que genera proporcionar flexibilidad de horario (interacción con suplidores/clientes, programación de horas adicionales, costos adicionales de contratación/entrenamiento, reclutamiento y retención de empleados calificados) no les resulta factible (Tessema et al., 2023).

A pesar de estos desafíos, pueden ser más los beneficios, tanto para la organización como para el empleado, que motivan al menos a evaluar esta modalidad de trabajo. No obstante, es importante la forma de implementación de la jornada laboral reducida en todas sus fases para asegurar su sostenibilidad, pues algunas organizaciones que hicieron el cambio muy rápido (sin estar preparados) tuvieron que regresar a la semana laboral original.

Tessema et al. (2023) concluye su estudio indican que cuando la reducción de jornada laboral es implementada de forma apropiada, los beneficios superan los costos. Para esto, sugieren dos estrategias claves para la implementación más efectiva. En primer lugar, involucrar a los empleados desde el principio en el proceso de toma de decisiones, pues esto los compromete con la decisión tomada y los motiva en el cumplimiento con su desempeño. Como bien explica, la desventaja más destructora del cambio ocurre cuando los empleados no pueden manejar su carga de trabajo bajo la nueva modalidad de trabajo que otros han acordado.

En adición, (Neto 2020), resalta la importancia de dar participación a todos los actores sociales colectivos (gobierno, sindicatos de trabajadores y empleadores) y los agentes (departamentos de recursos humanos, departamentos legales corporativos, líderes sindicales) en la negociación de establecer modalidades flexibles de trabajo. En su estudio, que evaluó la perspectiva de la alta gerencia de Recursos Humanos de medianas y grandes empresas en Brasil, sobre los actores más influyentes en la negociación, se valoraron por orden de importancia los siguientes: responsables de Recursos Humanos (58.7% de la muestra), el departamento jurídico de la empresa (41.3%), los sindicatos de trabajadores (33.3%), la dirección inmediata de los trabajadores (29.8%) y el empleado individual (27.3%).

Neto (2020), en su análisis, identificó una correlación positiva entre la adopción de modalidades de trabajo flexible y la participación de los sindicatos de trabajadores, que resalta la importancia de la participación de los sindicatos para promover la implementación de acuerdos flexibles de manera efectiva; esto por la alta presencia de sindicatos en Brasil.

Agrega, que los países que han adoptado la flexibilización con más éxito, como Dinamarca, Alemania, Hungría, Bélgica y los Países Bajos, han enfatizado la importancia del diálogo sindical, reforzando el papel de la descentralización de la negociación colectiva. En estos casos, el sindicato negocia por empresa, facilitando acuerdos más creativos y, sobre todo, que se adapten a las diferentes realidades y contextos organizacionales.

La segunda estrategia sugerida Tessema et al. (2023), también hace referencia a la particularidad de cada caso. En segundo lugar, sugiere poner a prueba la jornada laboral reducida antes de que se implemente por completo (plan piloto), pues la realidad de cada país y organización es distinta, por lo que se requiere ensayos prueba-error para diseñar una estrategia de jornada de trabajo reducida que logre ser exitosa y beneficiosa para todas las partes.

# 3.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Atendiendo a los objetivos y necesidades de información en el marco del piloto de la semana laboral reducida, se desarrolló un diseño de investigación transeccional, dado que el levantamiento de información se realizó en un único momento en el tiempo. Su alcance fue exploratorio y se seleccionó un enfoque mixto que combinó elementos de métodos cuantitativos y cualitativos para explorar a fondo las dinámicas y realidades de las poblaciones estudiadas.

Entendiendo que el alcance exploratorio es fundamental para comprender las experiencias de las empresas involucradas en la implementación del programa, este diseño de investigación mixto permitió medir datos estadísticamente significativos a través de encuestas y también captó la profundidad y el contexto de las respuestas individuales mediante el uso de entrevistas detalladas.

Para la matriz de planificación que contiene las variables e indicadores, de donde emanaron las preguntas de las encuestas y entrevistas antes mencionadas, se utilizaron como referencia estudios realizados en otros países, principalmente Reino Unido, Islandia y otros.

También se consideraron las escalas de medición planteadas bajo las teorías de la Psicología Organizacional Positiva y el documento de fundamentación del programa elaborado por el Ministerio de Trabajo que incluye los indicadores de línea base del proyecto.

De igual forma, se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- Las necesidades de información y propósitos del Ministerio de Trabajo, incluyendo algunos de los indicadores alcanzables de la línea base.
- Revisión de la literatura existente, consolidada y relevante para la investigación, incluyendo la fundamentación teórica.
- Disponibilidad de informaciones secundarias relevantes para el estudio en las empresas voluntarias, cuyo levantamiento y procesamiento fuera factible según los tiempos del cronograma del estudio.
- Informaciones comparables entre las empresas, aunque fueran instituciones con características diferentes o de diversos sectores productivos.
- El aporte de los sujetos de interés de la investigación, que para los fines incluyen a las empresas mismas, los trabajadores incluidos en la SLR y sus supervisores.
- Sobre los indicadores de la línea base, solo se incluyen aquellos que cumplan con algunos de los criterios anteriores y puedan ser medidos según el perfil de la muestra y la naturaleza de los grupos participantes.

**Tabla 1. Resumen de las variables e indicadores que componen la matriz de planificación**

Variables	Indicadores	Variables	Indicadores
<b>1. Características de las empresas voluntarias</b>	Naturaleza de la empresa (público/privada)	<b>3. Perfil de los empleados participantes</b>	Género
	Sector productivo		Edad
	Tamaño de la empresa		Nacionalidad
	Tiempo operando en el país		Estado civil
	Principales productos/servicios		Composición familiar
	Mercado meta o clientes		localidad donde reside
	Localidades de operación o sucursales		Nivel académico
	Cantidad total de empleados		Posición que ocupa
<b>2. Perfil de los departamentos o áreas de trabajo participantes</b>	Tipo de departamento		Empresa
	Funciones		Departamento en que labora
	Ciudades o sucursales		Tipo de contrato
	Cantidad de empleados por área		Naturaleza del trabajo que realiza
	Estructura organizativa		Tiempo en la empresa/posición
		Supervisión de empleados	
		Salarios	
<b>4. Características de la implementación de la SLR</b>	Expectativas y motivación para ingresar al programa	<b>6. Bienestar Laboral</b>	Bienestar psicosocial
	Organización de la implementación		Efectos colaterales (Estrés y agotamiento)
	% de horas reducidas en cómputo semanal	<b>7. Compromiso con el trabajo (work engagement)</b>	Satisfacción con el trabajo (Dedicación)
	Cambios en los horarios de labor		Compromiso institucional (Absorción)
	Criterios de selección de los departamentos y trabajadores		Nivel de energía en el trabajo (Vigor)
	Cantidad de trabajadores	<b>8. Calidad de Vida</b>	Salud física
	Permanencia en el piloto		Salud psicológica
<b>5. Resultados en la productividad y desempeño</b>	Cumplimiento del POA		Relaciones sociales
	Ejecución de tareas	Entorno (familia, comunidad y trabajo)	
	Proactividad	<b>9. Buenas prácticas y limitaciones</b>	Implementación previa jornadas atípicas
	Absentismo del departamento o área		Cambios en el modelo de negocios y gestión
	Proporción de ocupados con horas extras		Ventajas y desventajas de la SLR
	Perspectivas futuras de modalidades de trabajo atípicas		

Fuente: Elaboración propia a partir de los objetivos del estudio y la propuesta de indicadores del Ministerio de Trabajo

### 3.1 Sujetos de interés y estrategias metodológicas

A continuación, se detallan las poblaciones abordadas junto a las técnicas de muestreo, recolección y abordaje, siendo el universo principal las organizaciones incluidas en este piloto: Edenorte, EgeHaina, Ergotec, IMCA, el Sistema Único de Beneficiarios (SIUBEN) y el Seguro Nacional de Salud (SeNaSa).

**Tabla 2. Resumen de las poblaciones y estrategias metodológicas aplicadas**

Unidad muestral	Tamaño del universo	Muestra	Técnicas de recolección y abordaje
<b>Directivos</b> , específicamente del área de Recursos Humanos que fungieron como representantes y vínculo de su organización con el Ministerio de Trabajo.	9	<b>9</b>	<p><b>Entrevistas a profundidad semiestructuradas en modalidad virtual</b></p> <p><b>Plantillas estandarizadas en Excel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha de empleados</li> <li>- Ficha de indicadores</li> </ul> <p><b>Formularios en formato digital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de las áreas o departamentos y características para la implementación del programa piloto de la SLR</li> <li>- Perfil de las empresas para la implementación del programa piloto de la SLR.</li> </ul>
<b>Supervisores</b> inmediatos de los trabajadores que participaron en la implementación del piloto de SLR.	131	<b>99</b> (Error muestral: 4.00%)	Encuestas en línea
<b>Trabajadores activos</b> que participaron del plan piloto de la SLR.	492	<b>403</b> (Error muestral: 2.08%)	Encuestas en línea
<b>Total</b>	632	<b>511</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

Al iniciar el programa piloto de SRL (febrero 2024) las empresas registraron 506 trabajadores participantes; sin embargo, al momento de realizar el trabajo de campo (mayo 2024), las bases de datos incluían 492 trabajadores porque 15 quedaron fuera del piloto, de los cuales solo se tenían correos válidos de 489 participantes. Una parte de los supervisores participantes de la SLR completaron dos encuestas, una en su rol de gestor y otra como trabajador beneficiado del cambio de la modalidad de trabajo.

### 3.2 Recolección de la data

La información primaria se obtuvo directamente de las fuentes involucradas, incluyendo a los trabajadores, supervisores y gestores de las empresas participantes en el programa piloto. Se realizaron entrevistas semiestructuradas en la modalidad virtual para obtener datos cualitativos sobre la implementación del programa y sus resultados, y encuestas en línea para conocer la opinión y experiencias de los trabajadores y sus supervisores.

Los datos secundarios se obtuvieron a través de los siguientes instrumentos:

- Formularios en línea para recopilar las informaciones relativas a las características generales de las empresas y los departamentos participantes.
- Formulario en una hoja de cálculo para construir a una base de datos con el perfil de los empleados e indicadores para el levantamiento de la data clave para el cálculo de estos.
- Formulario en una hoja de cálculo para recabar data sobre la cantidad de horas trabajadas y ausencias, a fin de medir indicadores sobre horas de trabajo y absentismo.

Para el levantamiento de las informaciones primarias se realizó una prueba piloto, a fin de identificar y realizar mejoras en los instrumentos de recolección de datos. El período de aplicación definitiva de los instrumentos fue del 7 al 15 de mayo de 2024. Las fichas utilizadas para obtener la información secundaria se completaron entre el 23 de abril y el 15 de mayo de 2024.

### 3.3 Sistematización y presentación de los resultados

Para el análisis de los datos cuantitativos, se utilizaron los softwares Excel y SPSS, mediante los que se obtuvieron las frecuencias absolutas y relativas, así como otros estadísticos. Algunos datos se presentan de manera resumida a través de infografías, nube de palabras, gráficos de barras, pastel, entre otros.

El procesamiento de los datos cualitativos proveniente de las entrevistas a directivos y las preguntas abiertas de las encuestas a trabajadores y supervisores, se realizó con la herramienta Atlas.ti, siguiendo el proceso descrito a continuación:

- Se adoptó el análisis de contenido temático como enfoque principal para examinar los datos. Este método permite identificar y analizar patrones dentro de los datos cualitativos, proporcionando una estructura para la interpretación de las respuestas.
- Se realizó una primera lectura exhaustiva de las respuestas para identificar temas y subtemas emergentes. Cada respuesta fue examinada minuciosamente para detectar elementos significativos que podrían ser agrupados en categorías preliminares.
- A partir de los subtemas identificados, se desarrolló un esquema de codificación detallado. Este esquema incluyó definiciones claras para cada código, lo que permitió una aplicación consistente y precisa durante el proceso de codificación.
- Utilizando el esquema de codificación, se llevó a cabo la codificación sistemática de todas las respuestas.
- Los códigos fueron revisados y agrupados en temas mayores. Este proceso de agrupación ayudó a identificar patrones y tendencias comunes entre las respuestas.

# 4.

## RESULTADOS DEL ESTUDIO

A continuación, se presentan en detalle los principales hallazgos de esta investigación sobre los resultados del piloto de semana laboral reducida en sectores productivos de la República Dominicana, cuya metodología se basó en un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo). Los datos recopilados se agrupan y analizan en cinco bloques que incluyen: a) el perfil de las empresas, los trabajadores y supervisores participantes; b) las características de la implementación del programa; c) los resultados en la productividad y desempeño de los trabajadores; d) el efecto de la SLR en el bienestar y compromiso laboral, así como también en la calidad de vida de los trabajadores; y por último, e) la evaluación de esta iniciativa por parte de los grupos involucrados, junto a una reflexión de las buenas prácticas y desafíos que surgen de su implementación.

### 4.1 Perfil de las empresas, trabajadores y supervisores

#### Características generales de las empresas

Aunque la inserción de las empresas en el piloto de la semana laboral reducida se generó de manera voluntaria ante la convocatoria del Ministerio de Trabajo, el grupo quedó conformado por organizaciones cuyas características enriquecieron el programa y diversificaron los perfiles participantes, así como también de los trabajadores y sus funciones. Participaron, en igual proporción, el sector público, privado y semiprivado, con la entrada de dos instituciones de cada categoría para un total de seis, como se aprecia en la tabla 3. En relación con el tamaño, en función de la cantidad de empleados, solo una es pequeña, en tanto que el resto son organizaciones grandes, cuya permanencia en el mercado data de más de 20 años, en su mayoría, hasta un máximo de 78 años.

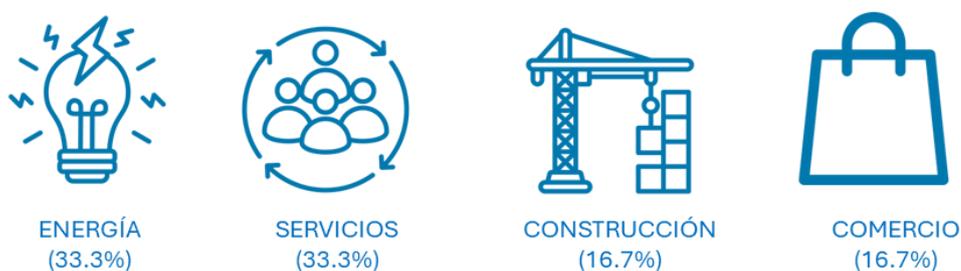
Los datos anteriores, aunado a la cantidad de sucursales en el país que van de 1 a 130, así como también las ramas productivas en que se desenvuelven, incluyendo el rubro energético, de servicios, construcción y de comercio (figura 1), muestran que el conjunto de organizaciones participantes representa un sector importante de la economía del país.

**Tabla 3. Perfil de las empresas**

<b>Cantidad de empresas</b>	6
<b>Tipo de empresa</b>	Privada (2)/ pública (2)/ público-privada(2)
<b>Tamaño</b>	Grande (más de 150 trabajadores): 83% Pequeña (de 11 a 50 trabajadores): 17%
<b>Tiempo operando en el país</b>	Media: 31.83 años Mínimo: 19, máximo: 78 años
<b>Cantidad de sucursales</b>	Mínimo: 1, máximo: 130
<b>Empresas que han aplicado jornadas atípicas previamente</b>	5/6

Fuente: Formulario del perfil de las empresas

**Figura 1. Sector productivo al que pertenecen las empresas voluntarias**



Fuente: Formulario del perfil de las empresas

Los clientes a los que atienden también son una evidencia del peso de estas empresas en la economía nacional, donde la mitad produce bienes o servicios para otras empresas y consumidores finales, mientras la otra mitad atiende las necesidades solo de clientes corporativos en un 33.3% o solo de usuarios finales (16.7%), de acuerdo con la figura 2.

**Figura 2. Mercado meta o tipo de clientes que atienden las empresas**



Fuente: Formulario del perfil de las empresas

### Perfil sociodemográfico de los trabajadores

El total de trabajadores de las empresas voluntarias es de 6,152, de los cuales, un 8 % se incluyó en el piloto de la semana laboral reducida, para un total de 492 participantes, que inicialmente como se especificó en la metodología eran 506, pero fue bajando la cantidad en función de movimientos internos de algunas empresas u otras razones.

**Tabla 4. Cantidad de trabajadores incluidos en la SLR**

Total de trabajadores de las empresas voluntarias	Total de trabajadores en el Piloto de SLR	% de participación en la SLR
6,152	492	8%

Fuente: Formulario del perfil de las empresas participantes

Las características sociodemográficas de los trabajadores incluidos en el piloto de semana laboral reducida fueron recopiladas a través de las bases de datos de las empresas voluntarias y la encuesta que completaron en línea. Se incluyen el total de trabajadores que iniciaron (504), pues cumplieron con una parte del programa, aunque se retiraron antes del cierre.

En la figura 3 se aprecia que la mayoría de los participantes son de género femenino en un 62%, para una gran mayoría de mujeres laborando en estas organizaciones, aunque la proporción puede variar al segmentar el dato por empresa.

Se puede observar que la distribución del estado civil entre los participantes del programa es bastante equilibrada, donde el 48% del total, están casados o en unión libre, mientras que el 52% del total, están solteros, según lo indicado en su documento de identidad oficial, aunque este no sea necesariamente sea su estado civil real. Al observar la conformación del hogar y la cantidad de hijos, se verifica que el 64% tiene una familia propia con un promedio de dos hijos por hogar.

El nivel educativo se corresponde con el perfil de puestos y departamentos o áreas en que laboran, como se observa más adelante, donde requieren conocimientos técnicos o titulaciones profesionales. Al respecto, el 74% tiene una carrera de grado, especialidad o maestría.

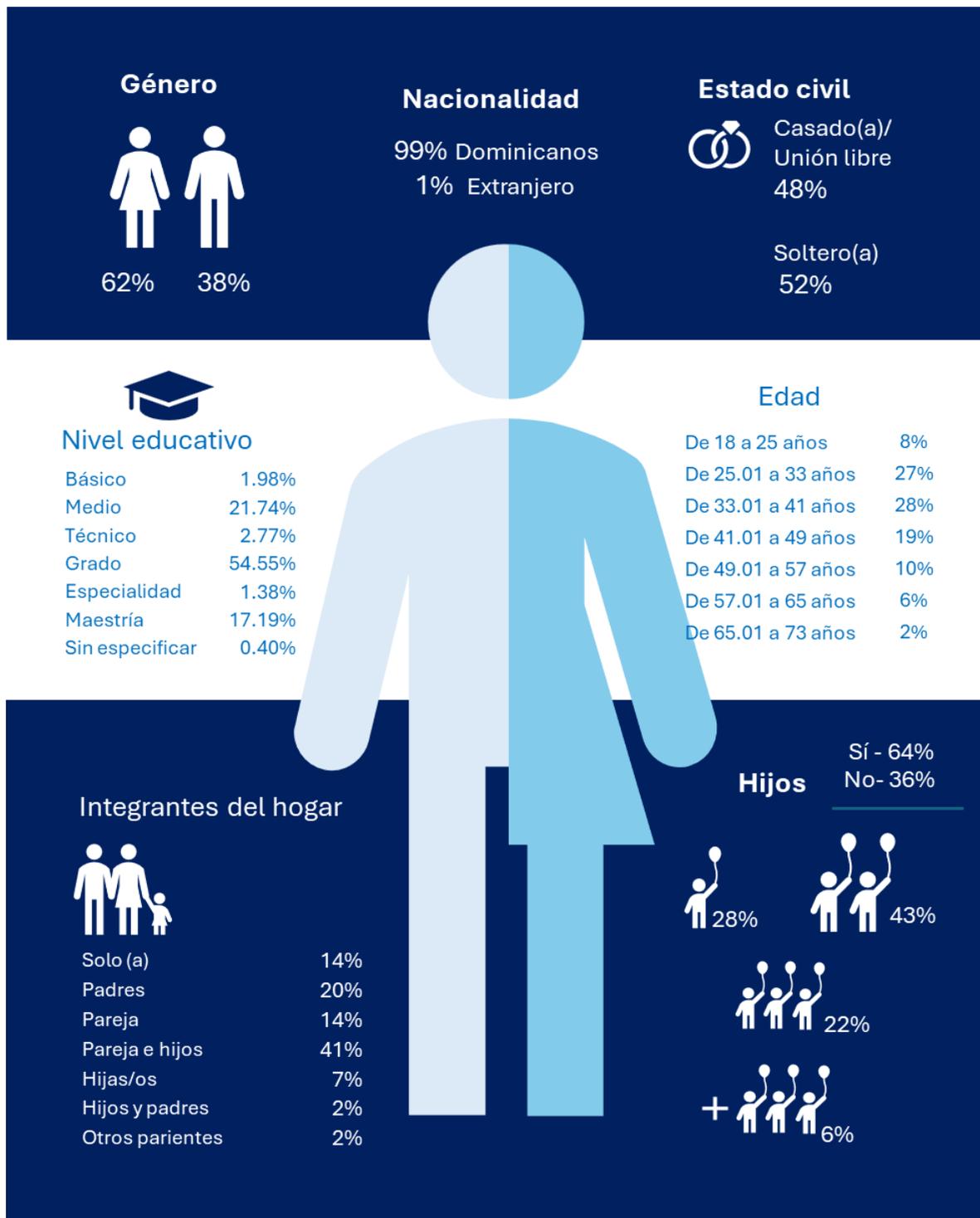
Los rasgos anteriores relacionados a la composición del hogar permiten conocer la incidencia de la SLR según las características del grupo poblacional que se incluyen en este piloto, tratando de inferir si hay alguna vinculación con la calidad de vida, en especial, el tiempo dedicado a la familia.

Conocer sobre las características de la labor y perfil como empleado permiten comprender mejor el impacto de la SLR en este grupo de trabajadores en específico. Según la figura 4, del total, la mayoría (96%) tiene una relación de contrato fijo con la empresa, con un tiempo de labor de cinco años o menos, según el 63%, en tanto que el 37% restante tiene más de cinco años laborando en estas instituciones.

En relación con la naturaleza de la labor que realizan, el grupo piloto incluye trabajadores con roles de operación (38%), de staff (33%) o de gestión o supervisión (29%), por lo que quedan representadas las diversas actividades o funciones organizacionales. Respecto a su ubicación, más del 90% se concentra en Santo Domingo y el Distrito Nacional, 5.1% en Santiago, seguido de otras provincias, en una menor proporción.

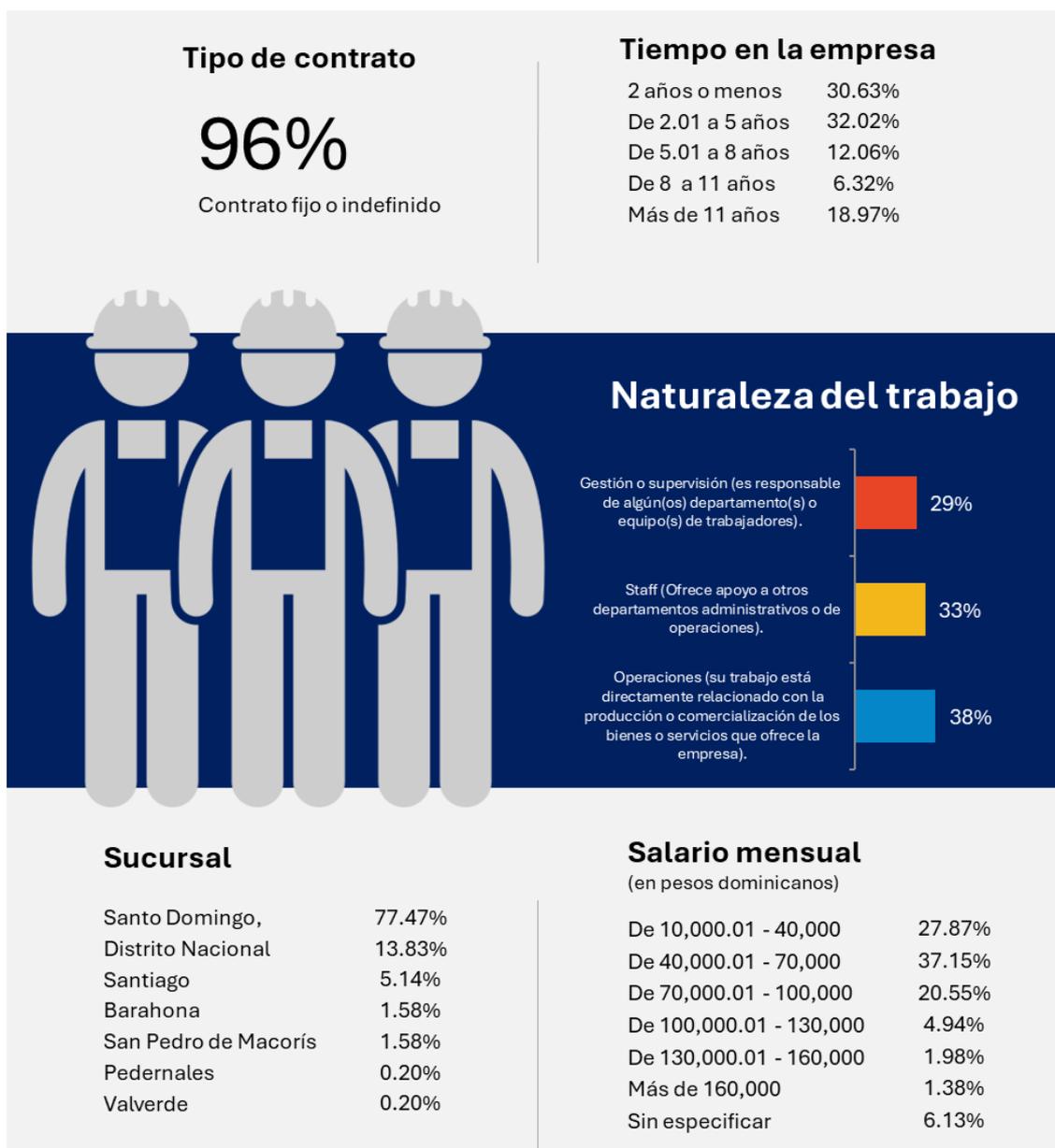
Se observa que la mayoría, en un 37.15%, tienen ingresos mensuales en el rango de 40,000.01 a 70,000 pesos, seguido del 27.87% con salarios mensuales de 10,000.01 a 40,000 pesos, en tanto que un 20.55% dispone de 70,000.01 a 100,000 pesos al mes. La proporción de participantes disminuye a medida que los salarios aumentan, con menos personas en los rangos de ingresos más altos, mostrando una concentración en los rangos salariales medios. Estas escalas se corresponden con su perfil ocupacional y los puestos que desempeñan.

Figura 3. Perfil sociodemográfico de los trabajadores participantes en el piloto de la SLR



Fuente: Ficha del perfil y encuesta aplicada a los trabajadores participantes del Piloto

Figura 4. Perfil laboral de los trabajadores que participaron de la SLR



Fuente: Ficha del perfil y encuesta aplicada a los trabajadores

### Perfil de los supervisores

Los supervisores constituyen uno de los grupos claves incluidos en la consulta sobre los resultados del piloto. Como se indicó en la revisión de la literatura representan un elemento estratégico en la implementación de la SLR. En la encuesta en línea se abordaron 131 supervisores, de los cuales respondieron 99, todos de contratación fija, donde el 90% también estaba incluido en el grupo de trabajadores con horarios reducidos en el marco de esta iniciativa (tabla 5). Más del 70% tiene tres años o menos laborando en la posición, un 15% tiene de tres a cinco años en su rol, mientras que la proporción restante sobrepasa los cinco años en sus funciones actuales. Es importante destacar que el 85% de los supervisores estaba a cargo de áreas donde se incluyeron el 100% de sus trabajadores en el plan de semana laboral reducida.

**Tabla 5. Perfil de los supervisores de departamentos o área de trabajo participantes**

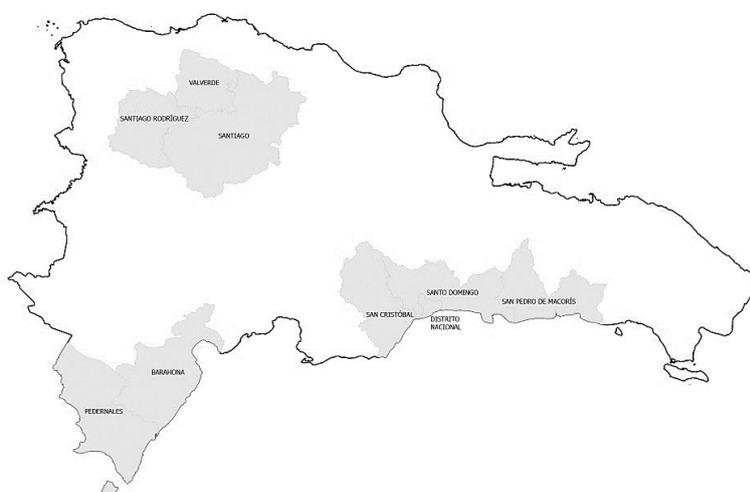
Categoría de contrato fijo	Participación en la SLR	Tiempo en la posición
<b>100%</b>	<b>90%</b>	<b>72%</b> De 0 a tres años

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores de área o departamentos, n=99

## 4.2 Implementación de la SLR en empresas voluntarias

### Localización de las empresas

**Figura 5. Zonas de implementación de la SLR**



Como indica la figura 5 y se aprecia en el mapa, las principales locaciones de las empresas en que se implementó el piloto de la SLR se concentran, en su gran mayoría, en Santo Domingo (77.47%), Distrito Nacional (13.83%) y Santiago (5.14%). En las demás provincias como San Pedro de Macorís, Barahona, Pedernales y Valverde, se encuentra menos del 4% de los trabajadores participantes del programa. Las principales zonas en las que se llevó a cabo la SLR son las más importantes con relación a la actividad productiva nacional y de aporte al PIB del país.

### Selección de los departamentos y trabajadores

La tabla 6 lista los principales criterios que aplicaron las empresas voluntarias para establecer los departamentos y los trabajadores a incluir en el piloto de la semana laboral reducida. Algunas se centraron en no afectar las operaciones del negocio e incluir solo áreas de apoyo o servicio administrativo, mientras que otras empresas combinaron la inserción en el programa de áreas operativas y administrativas también. Otras, en cambio, se centraron en el rol y experiencia del empleado y su compromiso con la empresa.

Por otra parte, de los participantes en el piloto de la semana laboral reducida, más del 60% de los empleados corresponden a las áreas o departamentos vinculados a actividades de comercialización, administración, servicios y de finanzas.

**Tabla 6. Selección de los departamentos y empleados para el piloto de SLR**

Criterios de selección	Departamentos o áreas participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas que no trabajen directamente con el cliente/ usuario.</li> <li>• Posiciones administrativas de back office, cuyo rol no tienen un impacto directo en las operaciones.</li> <li>• Proyectos especiales en lo que se encuentran involucradas las áreas durante el piloto.</li> <li>• Personal que pudiera ser relevado en su trabajo.</li> <li>• Trabajadores con entrenamiento y experiencia que no se vea afectada la productividad.</li> <li>• Nivel de compromiso de los trabajadores.</li> <li>• Trabajadores con más de 6 meses en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Administración/ Finanzas/ contabilidad</li> <li>• Gestión Humana/ recursos humanos</li> <li>• Comercial</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Tecnología de la Información/</li> <li>• Calidad</li> <li>• Comunicación y Mercadeo</li> <li>• Operaciones</li> <li>• Auditoría interna</li> <li>• Otros</li> </ul>

Fuente: Formulario del perfil de las empresas

### Reducción de horas trabajo con la implementación de la SLR

La reducción de horas semanales refleja el compromiso de las empresas con la adopción de una semana laboral más corta. Las reducciones varían entre 4 y 8 horas por semana, dependiendo de cada organización (tabla 7). Cabe destacar que cinco de las seis empresas laboran 40 horas a la semana en su jornada estándar, experimentado reducciones de horario de un 10% a un 20%.

Un porcentaje significativo en comparación con otras experiencias internacionales, tales como Islandia cuya reducción fue de 35 a 36 horas por semana, de un total de 40, disminuyendo el horario en un 12.5% en promedio, mientras que el promedio en el piloto local fue de 15%.

Las empresas dominicanas adoptaron diferentes modalidades de horario como se observa en la tabla 8, tomando en cuenta su naturaleza, sus clientes, así como también, las necesidades de los trabajadores.

**Tabla 7. Horas reducidas con la implementación de la SLR en empresas voluntarias**

Promedio de horas de trabajo a la semana ANTES de la SLR	Promedio de horas de trabajo a la semana DURANTE la SLR	Promedio de Reducción de horas por empresa	Reducción en %
39.1	33.16	5.9	15%
Mínimo de horas reducida en la semana durante la SLR			4
Máximo de horas reducida en la semana durante la SLR			8

Fuente: Ficha de indicadores de horas de trabajo y absentismo reportados por las empresas participantes

**Tabla 8. Modificación de los horarios de trabajo en las empresas voluntarias**

Empresa	Horario de trabajo ANTES de la SLR	Horario de trabajo DURANTE la SLR	Variación en horario
A	De lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 12:00 m y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m.	Lunes a jueves, de 8:00 a.m. a 12:00 m y de 1:00 a 5:00 p.m. y los viernes de 8:00 am. a 12 m.	Reducción media tanda los viernes, eliminando la tanda vespertina
B	De lunes a jueves de 8:00 a.m. a 6:00 p.m., y viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. De lunes a viernes, de 8:30 a.m. a 5:30 p.m.	Lunes a jueves o martes a viernes de 8:30 a.m. a 5:00/ 5:30 p.m.	Reducción de 7.5/8 horas a la semana.
C	De lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. De lunes a viernes, de 9:00 a.m. a 6:00 p.m.	Lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. De lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Día libre, cada quincena	Reducción de 8 horas cada 15 días
D	De lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.	Lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m.	Una hora menos al final de cada día
E	5 días a la semana, de 8 :00 a.m. a 4:00 p.m.	4 días a la semana, de 8 a.m. a 4 p.m.	Reducción de un día completo
F	De lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.	Lunes a jueves, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Lunes a jueves, de 8:00 am a 4:00 p.m./ viernes, de 8 – 12 pm.	Reducción de un día completo en un horario, una hora menos en el segundo horario y media tanda los viernes.

Fuente: Formularios del perfil de las empresas y de los departamentos o áreas participantes

### Cambios en la gestión y el modelo de negocios de la empresa

Una de las áreas más resaltadas fue el ajuste de horarios, ajustando los cronogramas para adaptarse a la nueva dinámica de trabajo, lo que también implicó cambios en la programación de reuniones y actividades diarias.

La redistribución de trabajo fue otra adaptación clave, con algunos supervisores implementando sistemas de soporte entre compañeros para garantizar que las tareas pendientes fueran completadas. Esto también implicó una mayor colaboración y asignación de responsabilidades dentro de los equipos. En términos de mejora de procesos, los supervisores identificaron y simplificaron procedimientos burocráticos, lo que resultó en una mayor eficiencia operativa.

En cuanto a la planificación y monitoreo, algunos departamentos definieron tareas específicas con planes de acción claros y establecieron mecanismos para monitorear el cumplimiento de estas tareas. Este enfoque proactivo facilitó una gestión más efectiva del tiempo y los recursos disponibles.

La comunicación, tanto interna como externa, también fue un área de enfoque importante, con esfuerzos para mantener a todas las partes informadas sobre los cambios y ajustes realizados.

También se implementaron nuevas políticas y procedimientos, como la creación de políticas de permisos y cambios en criterios anteriores, lo que ayudó a estandarizar y formalizar ciertos procesos. La contratación y recursos humanos también fueron áreas de cambio, con algunos supervisores acelerando procesos de contratación para cubrir necesidades emergentes debido al piloto, aunque fueron mínimas.

La tecnología y las herramientas jugaron un papel importante en la adaptación al nuevo horario, con la implementación de plataformas digitales para gestionar el tiempo y documentar actividades. Además, la introducción de nuevos indicadores y metas ayudó a los equipos a aprender a usar mejor su tiempo y evaluar su desempeño de manera más efectiva.

Por último, algunos supervisores indicaron que no realizaron cambios significativos, lo que sugiere que, en ciertos casos, el piloto no alteró sustancialmente las dinámicas de trabajo existentes.

**Tabla 9. Cambios aplicados por las empresas en el marco de la SLR**

<b>Modalidad de horarios</b>	Flexibilidad en los horarios y reducción uniforme de horas como parte de las modalidades mayormente adoptadas.
<b>Adaptación de procesos y actividades</b>	Planificación y redistribución de las tareas, incluyendo la reorientación de metas e indicadores y cambio en algunas políticas y procedimientos, mejoras en los procesos.
<b>Cambios en la dinámica de trabajo</b>	Modificación de los horarios de trabajo en función de las necesidades de la empresa y planificación de las reuniones dentro del nuevo horario reducido.
<b>Mecanismos de seguimiento</b>	Implementación de mecanismos de monitoreo para asegurar que la productividad no se viera afectada y que los servicios continuaran sin interrupciones ni afectar la operatividad general.
<b>Comunicación y retroalimentación</b>	La comunicación constante y las evaluaciones periódicas a fin de ajustar las estrategias y asegurar el éxito del piloto.
<b>Ajustes específicos por área</b>	Modificación de estrategias según áreas administrativas y operativas, ajustándose a las necesidades y capacidades específicas de cada una.

Fuente: Entrevista a Directivos de Recursos Humanos y encuesta en línea aplicada a los supervisores de área o departamentos

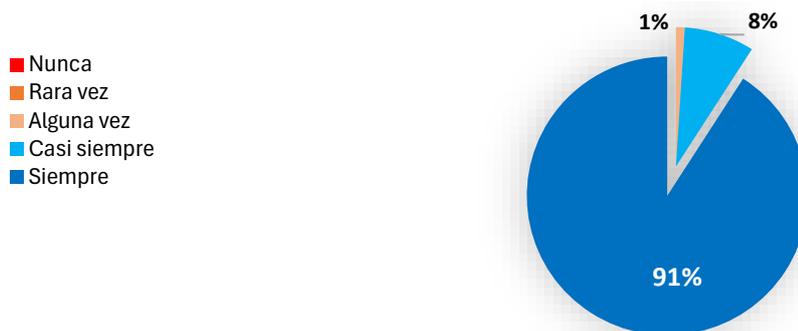
### 4.3 Resultados de la SLR en la productividad y el desempeño

#### Cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA)

En vista de las diferencias entre los perfiles y actividades productivas de las empresas que se motivaron a ser parte del proyecto, era necesario establecer un indicador en común para determinar la productividad de cada una durante el piloto, siendo el cumplimiento de las metas del plan operativo anual (POA) uno de los principales elementos que compartían estas organizaciones, aunque la productividad generalmente se asocia con procesos operativos que involucran eficiencia (gestión de los recursos) y eficacia (gestión en función del tiempo).

Según lo observado en la figura 6, los supervisores indicaron que los objetivos pautados en su POA durante el período de la SLR se cumplieron siempre (91%) o casi siempre (9%), siendo este uno de los primeros hallazgos del estudio que indican que la SLR no afectó el cumplimiento de las metas estratégicas u operativas de cada uno de los departamentos participantes en el programa y reforzando lo que indican las teorías y experiencias existentes de que la productividad puede incrementar al aplicar jornadas de trabajo reducidas.

**Figura 6. Frecuencia con que los trabajadores lograron las metas asignadas del POA durante la SLR**



Fuente: Encuesta en línea aplicada a los supervisores de área o departamentos participantes del piloto, n=99

#### Desempeño de los trabajadores

Para conocer el desempeño de los empleados incluidos en la SLR, se les preguntó a los mismos trabajadores y a sus supervisores sobre la frecuencia con que cumplieron con las tareas habituales en el marco del programa. En una escala de frecuencia de 1 a 5, donde el uno significa “nunca” y cinco se refiere a “siempre”, los trabajadores indicaron cumplir siempre o casi siempre, con una media de 4.95 y una desviación típica de 0.25, es decir con mayor tendencia a siempre. Estos coinciden con los supervisores, cuya media es ligeramente menor, para un promedio de 4.89 y una desviación de 0.35, que en ambos casos indican que los datos no están dispersos (ver tabla 10). Estos hallazgos, al igual que los logros del POA, también demuestran que la reducción de horas en la jornada habitual no afectó, en la mayoría de los casos, el cumplimiento de las responsabilidades y desempeño de los trabajadores.

**Tabla 10. Incidencia de la SLR en el desempeño y eficiencia de los trabajadores**

	Opinión de los trabajadores		Opinión de los supervisores	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Frecuencia con que los trabajadores cumplieron con las tareas asignadas en el trabajo.	4.95	0.25	4.89	0.35

Fuentes: Encuesta aplicada a trabajadores y supervisores, n=403 y 99 / 1=nunca, 2=rara vez, 3=alguna vez, 4= casi siempre, 5=siempre

**4%**

Proporción de supervisores que indicaron la necesidad de contratar más trabajadores durante la SLR

Otra evidencia que puede confirmar los efectos de la SLR en la productividad y el desempeño es la contratación de personal adicional para realizar el trabajo en un plazo específico de tiempo. Al respecto, solo un 4% de los supervisores manifestó haber requerido más empleados durante el programa para cumplir con las funciones habituales.

### Trabajo en horas adicionales

De acuerdo con las fichas o formularios que recopilamos las horas de trabajo registradas por las empresas voluntarias, solo un 7% de los trabajadores contabilizó horas adicionales fuera del nuevo horario del programa, lo que parece sugerir una gestión efectiva de la carga laboral en la mayoría de las empresas.

 **7%**

Proporción de trabajadores que laboraron horas adicionales durante la SLR

Este resultado se corresponde con lo indicado por los trabajadores y supervisores, quienes señalaron, según la tabla 11, que nunca o raras veces (media de 1.61 para los trabajadores y 1.88 para los supervisores) se vieron en la necesidad de quedarse más horas para cumplir con sus tareas, fuera de los horarios contemplados en la SLR. Lo mismo manifestaron respecto a la frecuencia con que dedicaron tiempo a trabajar desde sus hogares

Aunque la ausencia de horas extras en varias empresas es positiva para el bienestar de los empleados, es crucial asegurar que la carga de trabajo esté equilibrada y que no haya una sobrecarga durante las horas regulares de trabajo.

**Tabla 11. Dedicación de tiempo adicional por parte de los trabajadores durante la SLR**

	Opinión de los trabajadores		Opinión de los supervisores	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Frecuencia con que los trabajadores laboraron en horas extras para cumplir con sus asignaciones.	<b>1.61</b>	1.03	<b>1.88</b>	1.19
Frecuencia con que los trabajadores dedicaron tiempo a laborar desde la casa, fuera del horario regular.	<b>1.46</b>	.94	<b>1.59</b>	1.01

Fuentes: Encuesta aplicada a trabajadores y supervisores, n=403 y 99 / 1=nunca, 2=rara vez, 3=alguna vez, 4= casi siempre, 5=siempre

## Proactividad e innovación

Además del cumplimiento periódico de las tareas, también es importante conocer el efecto de la implementación de la SLR. En este sentido, tanto los trabajadores, como sus supervisores, indicaron que casi siempre presentaron nuevas ideas o mejoras con relación a sus tareas (media de 4.13 y 4.16 para cada uno, según la tabla 12). Aunque es un resultado positivo, no hay una relación directa que pueda evidenciar que el piloto fue el principal motivador de este comportamiento, sin embargo, la proactividad e innovación, según la revisión de la literatura y otras iniciativas, incrementan en la medida que se implementan este tipo de programas.

**Tabla 12. Incidencia de la SLR en la proactividad e innovación de los trabajadores**

	Opinión de los trabajadores		Opinión de los supervisores	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Frecuencia con que los trabajadores propusieron nuevas ideas o mejoras.	4.13	1.07	4.16	.92

Fuentes: Encuesta aplicada a trabajadores y supervisores, n=403 y 99 / 1=nunca, 2=rara vez, 3=alguna vez, 4= casi siempre, 5=siempre

Para reforzar la opinión de los supervisores y su valoración sobre la productividad y el desempeño de los trabajadores incluidos en la SLR, se les preguntó si notaron diferencias entre este grupo y los que estaban laborando en un horario regular. Al respecto, el 53% indicó que sí percibe un contraste en ambos grupos.

# 53%

Proporción de supervisores que perciben diferencias entre los trabajadores integrados a la SLR y los que tienen una jornada estándar

En este orden, los supervisores que confirmaron observar diferencias, en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy bajo y 5 muy alto, valoraron como muy alta la productividad (4.65), la satisfacción con el trabajo (4.79) y la motivación (4.79) de los trabajadores participantes de la SLR, mientras que para los que están en una jornada estándar, califican estos mismos aspectos entre medio y alto (productividad: 3.92; satisfacción con el trabajo: 3.38; y motivación, 3.17), según se observa en la tabla 13.

Aunque son elementos valorados a partir de la percepción de los supervisores, hay que destacar la diferencia en la calificación de cada una de estas variables, sugiriendo que una jornada más corta incide de manera positiva en el rendimiento de los trabajadores y por ende en la productividad.

**Tabla 13. Evaluación de los trabajadores en el piloto vs trabajadores en jornada regular**

Aspectos evaluados	Participantes de la SLR		Trabajadores en horario regular	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Productividad	4.65	0.52	3.92	0.71
Satisfacción en el trabajo	4.79	0.46	3.38	0.80
Motivación	4.79	0.46	3.17	0.94

Fuente: Encuesta en línea aplicada a los supervisores de área o departamentos participantes del piloto, n=52

Escala: 1= muy bajo, 2=bajo, 3= Medio, 4=alto, 5 =muy alto

## Absentismo laboral

Los registros de absentismo en las empresas revelan que un 61.38% de los empleados no presenta ausencias a su trabajo durante el programa de SLR, un 28.46% sí tiene contabilizada alguna falta, en tanto que para un 10.16% de los trabajadores no hay datos.

**28%**  
Trabajadores que tuvieron alguna inasistencia a sus labores durante el Piloto de la SLR

En términos globales, aunque la mayoría de las empresas tienen un porcentaje relativamente bajo de empleados con absentismo, la falta de información en algunas empresas subraya la necesidad de contar con registros sistematizados.

La tabla 14 indica el índice de absentismo semanal, que muestra variaciones en las horas no laboradas y su impacto en el mismo a lo largo de las trece (13) semanas. La semana uno tuvo un índice de absentismo del 1.459%, con 0.4919 horas no laboradas en promedio por semana. Este valor se mantuvo relativamente constante en las primeras semanas, con ligeras fluctuaciones. Sin embargo, durante la semana cuatro se presentó un aumento significativo en el índice de absentismo al 1.954%, coincidiendo con un aumento en las horas no laboradas (0.6545 horas), esta tendencia se repitió en la semana 8, donde el índice alcanzó su valor máximo del 2.139%, reflejando 0.7236 horas no laboradas.

Por otro lado, la semana 9 registró el índice de absentismo más bajo del 0.326%, con solo 0.1098, seguido de un incremento gradual en las siguientes semanas. El promedio general del índice de absentismo semanal durante este período fue del 1.098%, con un promedio de 0.3702 horas no laboradas por semana.

Estas fluctuaciones indican que el absentismo se mantuvo relativamente bajo en general, sin embargo, para evaluar si estos datos son relevantes con relación a la implementación a la SLR es necesario compararlo con la tasa de absentismo de los mismos grupos en otros períodos de tiempo. Para los fines de esta investigación no se realizó dicho levantamiento, lo que representa una limitación en los hallazgos.

**Tabla 14. Índice de absentismo por semana durante el programa de SLR**

Semanas trabajadas	Promedio de horas de trabajo por semana		Índice de Absentismo por semana
	Horas Planificadas	Horas No laboradas	
Semana 1	33.71	0.4919	1.459%
Semana 2	33.73	0.4085	1.211%
Semana 3	33.62	0.4146	1.233%
Semana 4	33.50	0.6545	1.954%
Semana 5	33.98	0.2622	0.772%
Semana 6	33.64	0.4380	1.302%
Semana 7	33.81	0.2907	0.860%
Semana 8	33.83	0.7236	2.139%
Semana 9	33.64	0.1098	0.326%
Semana 10	33.83	0.3618	1.069%
Semana 11	33.74	0.0813	0.241%
Semana 12	33.77	0.2337	0.692%
Semana 13	33.80	0.3415	1.010%
<b>Promedio</b>	<b>33.74</b>	<b>0.3702</b>	<b>1.098%</b>

Fuente: Ficha de indicadores de horas de trabajo y absentismo reportados por las empresas participantes

#### 4.4 Efectos de la SLR en los trabajadores

Para conocer los efectos de la SLR en los participantes, estos completaron en la encuesta una batería de preguntas, cuyos resultados reflejan su autopercepción sobre factores asociados al comportamiento y experiencias que determinan si la implementación del programa tiene alguna incidencia en su bienestar, compromiso laboral y calidad de vida, ya sea positiva, negativa o neutra. Algunos de estos hallazgos son reforzados con las respuestas de los supervisores según lo que observaron en los trabajadores.

##### Bienestar laboral

Apoyando lo planteado por Hermosa-Rodríguez (2018), quien afirma que el bienestar laboral es un concepto asociado a la calidad de vida en todos los ámbitos y no es específico del espacio físico de trabajo, porque comprende aspectos objetivos como salud, vida familiar y trabajo, así como la percepción que se tenga de los mismos, se asume que el bienestar laboral se extiende más allá del entorno de trabajo e incluye la satisfacción general de los empleados con sus vidas.

Durante la implementación del programa de semana laboral reducida, se observó, según la tabla 15, que los trabajadores reportaron altos niveles de bienestar laboral general, con una media ponderada de 4.42, en una escala de 1 a 5, donde el primer valor es negativo y 5 es el valor máximo positivo que indica un mayor bienestar. Es relevante señalar que los indicadores de satisfacción (4.87), tranquilidad (4.48) y bienestar (4.43) fueron los más destacados, superando la media.

Dado que todos los ítems de la escala puntúan por encima de los cuatro (4.0) puntos, se puede inferir que los trabajadores experimentaron bienestar laboral durante la implementación de la SLR, coincidiendo con las experiencias de otros pilotos en los que se observan resultados similares.

**Tabla 15. Emociones y actitudes experimentadas por los trabajadores durante la SLR**

Categorías	Media	Desviación típica
Insatisfacción - Satisfacción	4.87	0.57
Intranquilidad - Tranquilidad	4.48	1.22
Malestar - Bienestar	4.43	1.33
Incertidumbre - Certidumbre	4.32	1.39
Confusión - Claridad	4.38	1.37
Dificultad - Facilidad	4.38	1.35
Insensibilidad - Sensibilidad	4.27	1.39
Fracaso - Éxito	4.38	1.37
Incapacidad - Capacidad	4.40	1.39
Ineficacia - Eficacia	4.41	1.39
Inutilidad - Utilidad	4.40	1.40
<b>Media general</b>	<b>4.42</b>	<b>1.28</b>

Escala de valoración: Negativo 1 2 3 4 5 positivo / Fuente: Encuesta en línea aplicada a los trabajadores participantes del piloto, n=403

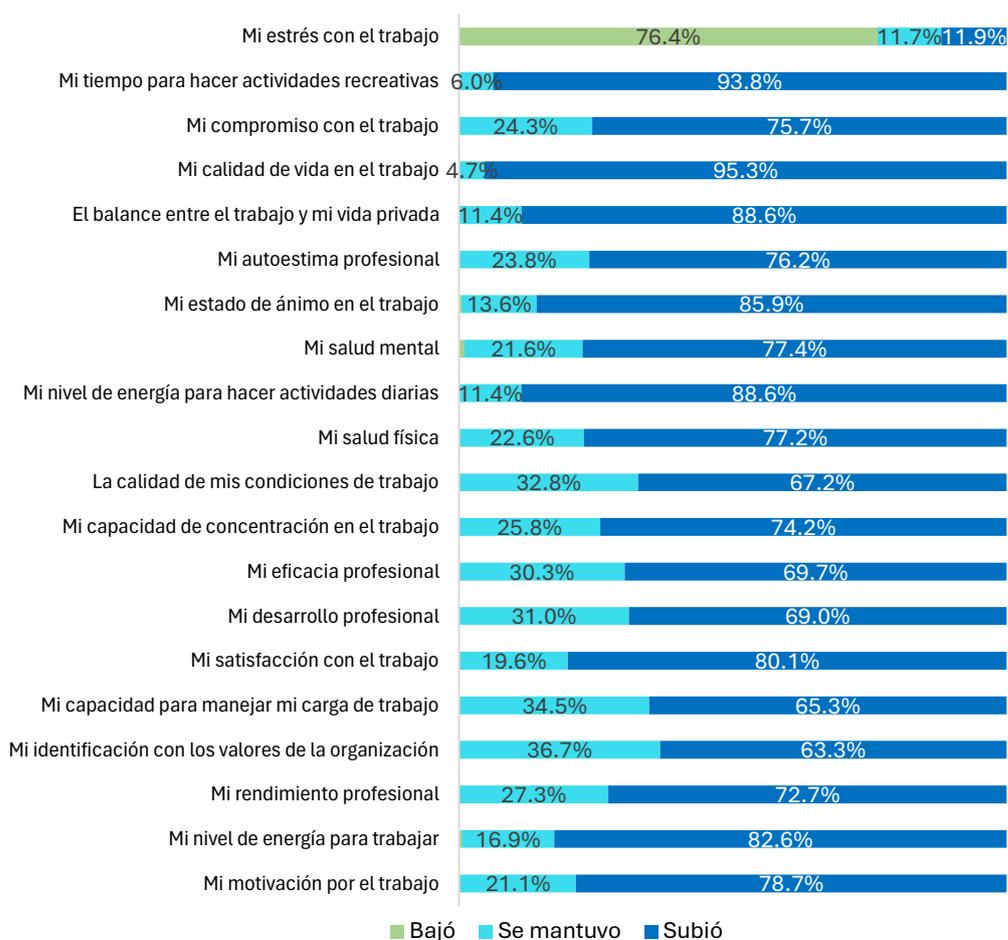
## Compromiso con el trabajo (work engagement)

Es importante destacar el aumento en la mayoría de los indicadores relacionados con el compromiso laboral mostrados en la figura 7. Los más relevantes incluyen el incremento en la calidad de vida con relación al trabajo, según el 95.3% de los trabajadores y el tiempo adicional para hacer otras actividades que subió según el 93.8%. Esto se complementa con una disminución del estrés, reportado por un 76.4% y un incremento del balance entre la vida laboral y personal en un 88.6%, según la autopercepción de los trabajadores.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Schaufeli y Salanova (2012), quienes explican que una relación con el trabajo va más allá de los límites convencionales o de las exigencias laborales, sin comprometer la salud física o psicológica del trabajador. Incluye los tres aspectos que constituyen el compromiso laboral: vigor, dedicación y absorción.

En estos resultados se reflejan altos niveles de vigor, que se refieren a altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de invertir esfuerzo, no fatigarse fácilmente y la perseverancia ante las dificultades. Este indicador muestra la capacidad de los empleados para mantener su productividad y entusiasmo incluso en momentos de estrés.

**Figura 7. Cambios en el compromiso laboral de los trabajadores durante la SLR**

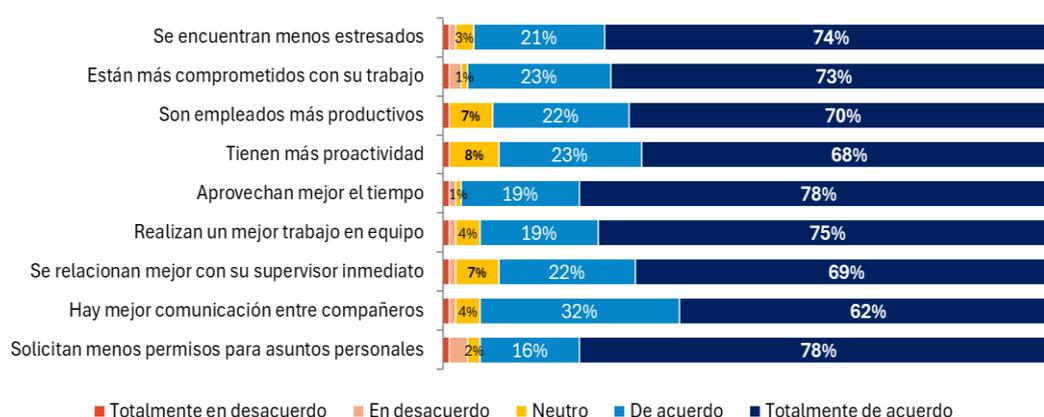


Fuente: Encuesta en línea aplicada a los trabajadores participantes del piloto, n=403

Según la figura 8, los supervisores observan un alto desempeño y compromiso de los trabajadores ante la implementación del programa, destacando que cerca o más de un 70%, en la mayoría de los factores evaluados, están totalmente de acuerdo en que los participantes del piloto están menos estresados, son más productivos, están más comprometidos con su trabajo, aprovechan mejor el tiempo, entre otros. Cabe destacar que un 94% indica estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en que se solicitan menos permisos durante la jornada laboral, reforzando que la SLR tiene un efecto positivo en el absentismo.

También se refuerza que el rol de supervisor inmediato es clave durante todo el proceso de implementación hacia una jornada reducida, desde su negociación y comunicación con el trabajador, supervisión y control, hasta su evaluación. En este sentido, y tal como fue referido anteriormente, la capacitación de los supervisores y el acompañamiento de recursos humanos y la alta gerencia es fundamental. Es importante analizar cómo se les puede otorgar mayor autonomía a los supervisores en la implementación de estas prácticas (De Menezes & Kelliher, 2016).

**Figura 8. Percepción de los supervisores sobre el desempeño y compromiso de los trabajadores**



Fuente: Encuesta en línea aplicada a los supervisores de área o departamentos participantes del piloto, n=99

### Calidad de vida de los trabajadores

En lo referente a la calidad de vida observada por los individuos, que incluye la percepción personal del estado de salud, se aprecia, en la figura 9, una ausencia de síntomas relacionados con el desgaste físico y emocional. Los resultados por indicador señalan entre un 70% y un 86%, nunca o rara vez han experimentado algunos de los malestares evaluados, excepto por los dolores de cabeza. Por tanto, los resultados sugieren que durante la SLR mantuvieron una calidad de vida adecuada.

Como ya se indicó anteriormente, según resultados de otras investigaciones, trabajadores incluidos en la semana reducida de cuatro días, reportaron una disminución en los de ansiedad y fatiga laboral, así como una mejora en la salud física mental, reflejando a su vez, una reducción de estrés, mejor sueño, y disponibilidad de tiempo para ejercitarse. También reportaron una reducción de 65% del absentismo por enfermedad (Lewsey, 2023; Chakraborty et al., 2022).

**Figura 9. Síntomas o enfermedades manifestados por los trabajadores durante la SLR**



Fuente: Encuesta en línea aplicada a los trabajadores participantes del piloto, n=403

Al consultar de manera directa con los trabajadores impactados por el programa de SLR, se destaca que las actividades más relevantes realizadas en su tiempo libre están dedicadas a la familia, al deporte y a la salud, según la tabla 16.



De manera específica, el 70.5% de los participantes utilizaron el tiempo adicional para pasar más tiempo de calidad con sus seres queridos. Las actividades recreativas también jugaron un papel importante en el uso del tiempo adicional. El 42.4% de los empleados se involucraron en deportes, hobbies y otras actividades de ocio.

El cuidado de la salud y bienestar fue otro uso significativo del tiempo adicional. Un 37.2% de los participantes aprovecharon para asistir a citas médicas, hacer ejercicio regularmente y cuidar de su salud mental.

Otras actividades incluyen también las diligencias personales, en un 24%, dedicación estudios y formación en un 22%, el descanso fue otro aspecto, según el 22.1% de los participantes, entre otras. La nube de palabras recopila las principales actividades indicadas textualmente por los participantes.

Si se asocian estos resultados a la variable calidad de vida, se evidencia que al reducir el tiempo de la jornada y mantener los resultados en el trabajo, se propicia un conjunto de condiciones que contribuyen a hacer la vida agradable, digna y valiosa (Tonon, 2010).

**Tabla 16. Actividades a las que los trabajadores dedicaron tiempo durante la SLR**

Actividades	n	%
Tiempo familiar: Pasar más tiempo con la familia y realizar actividades familiares.	284	70.5
Actividades recreativas: Involucrarse en deportes, paseos, y hobbies.	171	42.4
Salud y bienestar: Asistir a citas médicas, hacer ejercicio y cuidar de la salud física y mental.	150	37.2
Diligencias personales: Resolver asuntos propios como trámites bancarios, citas y compras.	98	24.3
Estudios y formación: Participar en actividades de formación académica o profesional.	89	22.1
Descanso: Dedicar tiempo adicional al descanso y relajación.	88	21.8
Actividades del hogar: Realizar tareas y diligencias como limpieza y organización.	34	8.4
Reducción de estrés por tráfico: Evitar tapones y disfrutar de un desplazamiento más relajado.	28	6.9
Actividades religiosas y espirituales: Participar en actividades religiosas y prácticas espirituales.	14	3.5
Proyectos personales: Dedicarse a proyectos personales y emprendimientos.	11	2.7
Mejor organización del tiempo: Mejorar la organización y planificación de la agenda diaria.	2	0.5

Fuente: Encuesta en línea aplicada a los trabajadores participantes del piloto, n=398

Al indagar con los trabajadores sobre los principales cambios que experimentaron con el esquema de horario de la SLR, las respuestas se asocian directamente a un aumento en la calidad de vida (41%), el compromiso con la empresa (39.2%) y con sus tareas (32.0%), según la tabla 17. En menor medida, pero también importante, reportaron mejoras en su salud mental y física, reducción del estrés y un aumento en el bienestar general.

Estos resultados coinciden con otros hallazgos ya mencionados anteriormente y se mantienen en el transcurso del análisis. También concuerdan con lo citado en la revisión de la literatura respecto a la alta satisfacción laboral, moral, lealtad a la empresa y compromiso organizacional que reflejan los trabajadores con jornadas reducidas (Omondí & K'obonyo, 2018; Tessema et al., 2023; Kelliher y De Menezes, 2019; Neto, 2020; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014; De Menezes & Kelliher, 2016).

**Tabla 17. Cambios implementados por los trabajadores en su vida laboral y personal**

Cambios importantes	n	%
Mejora en la calidad de vida	165	41.0
Aumento del compromiso con la empresa	158	39.2
Compromiso con las tareas	129	32.0
Reducción del agotamiento físico y descanso	76	18.9
Libertad para hacer otras actividades	75	18.6
Mejor distribución del tiempo	68	16.9
Mejoría del estado de ánimo y de la salud mental en general	24	6.0
Optimización del trabajo e incremento de la productividad	21	5.2
Reducción del estrés	18	4.5
Mejores relaciones laborales entre trabajadores	15	3.7
Dedicación a la salud física	14	3.5
Tiempo con la familia	14	3.5
Tiempo para actividades personales	12	3.0
Tiempo para el estudio	11	2.7

Fuente: Encuesta en línea aplicada a los trabajadores participantes del piloto, n=403

Para verificar la incidencia positiva o negativa de la SLR en la vida laboral y personal de los trabajadores también se les cuestionó sobre el cambio en ciertos factores a partir de la implementación de este esquema de horarios. De acuerdo a la figura 10, en más de un 90% de los participantes evidenciaron, a través de los aspectos evaluados, que este tipo de jornada tiene resultados positivos en la calidad de vida, el bienestar y el compromiso laboral. Se destacan con la mayor valoración el aumento del tiempo para actividades sociales o recreativas (99.3%), para la familia (98.5%) y el incremento en el bienestar en el trabajo (98%), reforzando los hallazgos anteriores.

**Figura 10. Incidencia de la SLR en la vida laboral y personal de los trabajadores**



Fuente: Encuesta en línea aplicada a los trabajadores participantes del piloto, n=403

El análisis de las respuestas de los participantes del piloto, reflejados en la nube de palabras, revela una diversidad de emociones y sentimientos positivos, predominando la alegría y felicidad, asociados con el tiempo adicional para la familia y las actividades personales.

Además, experimentaron una notable sensación de tranquilidad y paz. La energía y motivación se resaltan, impulsando tanto la productividad laboral como el bienestar personal.

El programa parece haber motivado la organización del tiempo personal, facilitando la conciliación con la vida laboral, en tanto que la satisfacción y el bienestar fueron recurrentes en las respuestas, reflejando una mejora en la calidad de vida y en la percepción del trabajo.



## 4.5 Evaluación del programa, buenas prácticas y desafíos

### Expectativas con la implementación de la SLR

Un elemento crucial para conocer si la SRL cumplió con lo esperado por las empresas, trabajadores y supervisores, era conocer sus expectativas iniciales con este esquema de horario.

Las empresas, por su parte indicaron, que sus expectativas estaban orientadas a mantener la productividad, fortalecer el bienestar de los empleados y aumentar su moral, centrando su interés, no solo en la operatividad del negocio, sino también en el desarrollo de sus trabajadores. De acuerdo con lo expresado por los directivos de Recursos Humanos, las expectativas organizacionales se cumplieron con un impacto favorable en los aspectos señalados.

**Tabla 18. Expectativas generales de la empresa**

<p><b>1. Productividad</b></p>	<p>Que la productividad se mantuviera o mejorara, y se implementaran mecanismos para monitorear y evaluar este aspecto.</p>
<p><b>2. Bienestar de los empleados</b></p>	<p>Las empresas esperaban que los empleados experimentaran mejoras en su bienestar y una reducción del estrés.</p>
<p><b>3. Impacto en la moral y compromiso</b></p>	<p>Se esperaba que la moral de los empleados aumentara, lo que podría mejorar el compromiso y la retención de talento.</p>

Fuente: Entrevista a Directivos de Recursos Humanos de las empresas donde implementó la SLR



En el caso de los trabajadores, sus expectativas estaban enfocadas en tener un mayor balance entre la vida familiar y laboral (29.8%), dedicar más tiempo a su propio bienestar (24.1%) y tener una mejor calidad de vida (21.8%), así como también cumplir con las metas laborales (16.1%).

Es importante destacar que una parte de los trabajadores (13.9%) tenía ciertas dudas al inicio del programa sobre si iba a funcionar o no.

En la figura 11 y en la nube de palabras se visualizan aspectos más específicos vinculados a múltiples actividades, la familia, evitar taponos y el tránsito, entre otros.

**Figura 11. Expectativas iniciales de los trabajadores con la implementación de la SLR**



Fuente: Encuesta en línea aplicada a los trabajadores participantes del piloto, n=403

Un logro importante de este proyecto piloto es que el 96% de los trabajadores indicó que sus expectativas con el programa se cumplieron, apenas un 4% (15) indicó insatisfacción por considerar que la duración fue muy corta.

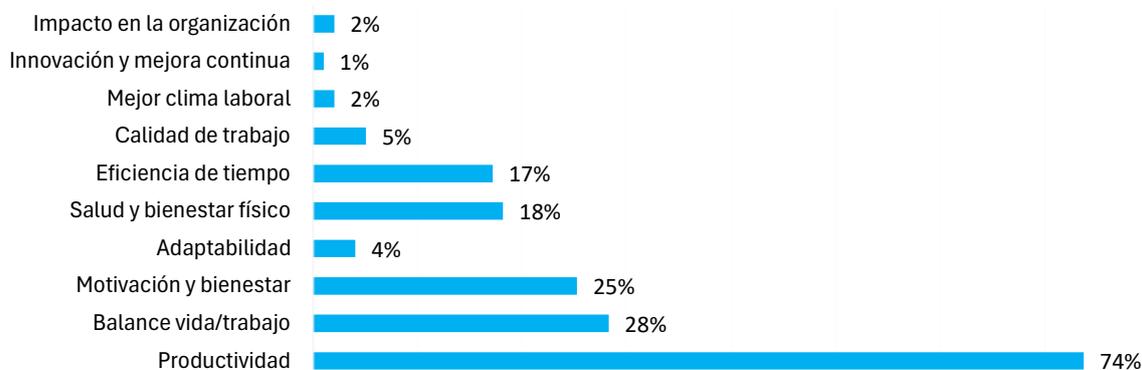
**96%**

Trabajadores que indicaron que sí se cumplieron sus expectativas con la SLR

Por su parte, los supervisores también tenían expectativas positivas sobre la implementación del programa. La mayoría esperaba que la productividad se mantuviera igual o mejorara a pesar de la reducción de horas laborales (74%). También se anticipaba que el balance entre la vida personal y el trabajo de los empleados incrementara significativamente (28%).

Los supervisores además esperaban que la motivación y el bienestar de los empleados aumentaran (25%), lo que resultaría en un mayor compromiso y rendimiento en sus tareas. La salud y el bienestar físico de los empleados también eran expectativas comunes, con la esperanza de que la reducción de la jornada laboral redujera el estrés y permitiera más tiempo para actividades saludables (18%). Aunque la adaptabilidad al nuevo horario era una preocupación menor, se esperaba que los empleados pudieran ajustarse rápidamente y mantener su eficiencia (17%), entre otras, según la figura 12.

**Figura 12. Expectativas iniciales de los supervisores con la implementación de la SLR**



Fuente: Encuesta en línea aplicada a los supervisores de área o departamentos participantes del piloto, n=99

Al igual que para los trabajadores, también para los supervisores se cumplieron sus expectativas con la semana laboral reducida, en un porcentaje ligeramente mayor (98%), lo que indica que este piloto tuvo resultados positivos en los principales grupos que tocaba el proyecto y que los objetivos pautados inicialmente por el Ministerio de Trabajo se lograron.



### Resultados generales del programa piloto de SLR

Los directivos de Recursos Humanos confirmaron una retroalimentación positiva por parte de los trabajadores, destacando las bondades del programa, en especial la mejora de su bienestar laboral y personal, así como el aumento de la moral, una de las expectativas ya citadas por las organizaciones. Así mismo los trabajadores valoraron la implementación de esta modalidad de trabajo, expresando su satisfacción con los logros obtenidos. Las expectativas a futuro, indicadas por algunos de los trabajadores a sus empleadores incluyen dar continuidad a este esquema de horario. La retroalimentación positiva y el deseo de continuar con el programa sugieren que los empleados valoraron significativamente los beneficios experimentados durante el piloto.

**Tabla 19. Retroalimentación de los trabajadores al finalizar la implementación de la SLR**

<b>Sentimientos generales de los trabajadores</b>	<p><b>Satisfacción y apreciación:</b> la mayoría de los trabajadores se sintieron satisfechos y apreciaron los beneficios del programa.</p> <p><b>Deseo de continuidad:</b> muchos expresaron el deseo de que el programa se implemente de manera permanente.</p>
<b>Beneficios percibidos</b>	<p><b>Mejora del bienestar:</b> los trabajadores reportaron mejoras en su bienestar general, con menos estrés y mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.</p> <p><b>Aumento de la moral:</b> hubo un aumento notable en la moral y motivación de los empleados.</p>
<b>Retroalimentación después del piloto</b>	<p><b>Evaluación Positiva:</b> La evaluación general después del piloto fue positiva, con trabajadores destacando los beneficios y sugiriendo mejoras.</p>

Fuente: Entrevista a Directivos de Recursos Humanos de las empresas donde implementó la SLR

### Ventajas y desventajas de la semana laboral reducida

Respecto a las ventajas de la SLR, tanto los trabajadores como los supervisores coinciden en que permite una mayor conciliación y balance entre el tiempo de trabajo y la vida personal, mejora la productividad, y fortalece el bienestar personal y la calidad de vida. De manera específica, de acuerdo con la tabla 20, los beneficios principales que identifican los trabajadores incluyen la reducción del estrés (71.5%), el tiempo adicional para dedicar a la familia (66.7%), el tiempo para las actividades personales y recreativas (65.3%), la mejora en la salud física y mental (51.9%), entre otras.

Los supervisores destacan la motivación y el bienestar que se genera en los trabajadores (66%), incremento de la productividad (37%), equilibrio entre la vida personal y el trabajo (37%), entre otros.

**Tabla 20. Principales beneficios o ventajas de la SLR según los trabajadores y supervisores**

Trabajadores	%	Supervisores	%
Reducción del estrés	71.5	Motivación y bienestar	66%
Tiempo con la familia	66.7	Mejora de productividad	37%
Tiempo para actividades personales y recreativas	65.3	Equilibrio entre la vida y el trabajo	37%
Mejora en la salud física y mental	51.9	Reducción de permisos	30%
Productividad y eficiencia laboral	48.6	Mejora del clima laboral	9%
Mejora en la calidad de vida	43.2	Planificación y organización	9%
Ahorro de costos y recursos	5.7	Salud y bienestar físico	7%
Motivación y satisfacción laboral	1.2	Innovación y creatividad	4%
Reducción de permisos laborales	5.0	Flexibilidad y adaptabilidad	1%

Fuente: Encuesta en línea aplicada a los trabajadores y a los supervisores

Respecto a las desventajas o aspectos negativos de la SLR, una gran mayoría de los trabajadores (94%) y supervisores (88%) no reportaron inconvenientes significativos, indicando que el programa fue bien recibido y ejecutado sin mayores problemas. Muy pocos trabajadores (4%) mencionaron ajustes iniciales y dificultades de adaptación al comienzo del plan, lo cual es normal cuando se introduce una nueva modalidad de horario. Estas dificultades incluyeron la coordinación con otras áreas, la adaptación a la nueva cultura organizativa y la programación y ajuste de actividades.



Los resultados de la pregunta sobre las dificultades o inconvenientes presentados con el programa piloto de semana laboral reducida muestran que la mayoría de los trabajadores no encontraron aspectos negativos, indicando una alta satisfacción general con el programa. La duración del piloto sí fue un punto de crítica común, con varios participantes señalando que el periodo fue demasiado corto para evaluar completamente los beneficios y sugerían una implementación más prolongada.

Otro aspecto señalado fue la frustración por volver al horario anterior después de experimentar los beneficios de la jornada reducida, lo que refleja la dificultad de readaptarse a la rutina previa. Algunos participantes también mencionaron que el programa no se extendió a todos los empleados o departamentos, lo que limitó su impacto y representatividad.

El 88% de los supervisores expresó no tener quejas o comentarios negativos, y estar satisfechos con la implementación y los resultados del programa. Sin embargo, hubo algunas áreas específicas de preocupación mencionadas por una minoría de participantes.

Uno de los aspectos más mencionados por esta minoría fue la duración del programa, con varios supervisores considerando que el período de tres meses fue demasiado corto para observar plenamente los beneficios potenciales. La implementación limitada también fue un tema recurrente y en el que coinciden con los trabajadores, con comentarios que sugieren que el piloto debería haberse aplicado a todos los departamentos para obtener una medición más efectiva del impacto.

Algunos supervisores señalaron la necesidad de mejoras en la implementación del programa, como la incorporación de herramientas y prácticas adicionales que podrían haber optimizado el uso del tiempo y promovido mejores prácticas operativas y gerenciales. Además, algunos mencionaron sobre problemas de coordinación, especialmente en relación con la falta de uniformidad en los horarios y días de trabajo entre los diferentes departamentos y equipos.

Otro aspecto citado fue el impacto limitado en el tráfico, donde algunos supervisores observando que la reducción de una hora en la jornada laboral no tuvo el efecto deseado en la mejora del tránsito, especialmente para aquellos trabajadores que viven en las afueras de la ciudad. También se expresaron preocupaciones sobre la posibilidad de que algunos proyectos o tareas importantes pudieran sufrir retrasos debido a la reducción de horas, aunque estos casos no se materializaron durante el piloto.

La falta de un plan de relevo y recursos adecuados fue mencionada como una dificultad inicial, especialmente para posiciones operativas. Esto llevó a que algunas tareas se retrasaran, afectando el nivel de servicio ofrecido a los clientes. La distribución de tareas y la coordinación interna también representaron algunos desafíos, donde la redistribución de labores y la falta de recursos disponibles durante imprevistos afectaron el flujo de trabajo.

Finalmente, algunos supervisores indicaron una preferencia por combinar el programa piloto con modalidades de trabajo mixto, como el teletrabajo, lo cual creen que podría haber incrementado aún más la productividad y reducir los costos administrativos.

La mayoría de las limitaciones anteriores coinciden con los desafíos citados por los directivos de Recursos Humanos, y que se visualizan en la tabla 21, enmarcados en problemas de comunicación, dificultades operativas, organización y planificación de los departamentos participantes respecto a las tareas de los trabajadores y la adaptación al nuevo horario.

A lo anterior se agrega un nuevo elemento, que surge desde la perspectiva de este grupo, que es el cumplimiento de las expectativas de los trabajadores versus el cumplimiento de sus tareas.

**Tabla 21. Desafíos presentados en las empresas en el marco de la semana laboral reducida**

<p><b>Problemas de comunicación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disponibilidad fuera del horario:</b> inconvenientes relacionados con la comunicación y la disponibilidad de los empleados fuera del nuevo horario laboral.</li> <li>• <b>Expectativas de respuesta:</b> ajustar las expectativas de respuesta rápida fuera del horario laboral fue un desafío para algunas empresas.</li> </ul>
<p><b>Desafíos operativos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Carga de trabajo:</b> algunas áreas con alta demanda y carga constante de trabajo enfrentaron dificultades para ajustar las tareas dentro del nuevo horario reducido.</li> <li>• <b>Continuidad del servicio:</b> mantener la continuidad del servicio sin interrupciones fue un desafío en ciertas áreas operativas.</li> </ul>
<p><b>Ajustes en la planificación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reasignación de tareas:</b> la necesidad de redistribuir y reasignar tareas entre los empleados fue un proceso que requirió tiempo y ajustes constantes.</li> <li>• <b>Coordinación interna:</b> la coordinación interna entre diferentes equipos y áreas se volvió más compleja debido a la reducción de horas de trabajo.</li> </ul>
<p><b>Adaptación al nuevo horario</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adaptación de los empleados:</b> algunos empleados tuvieron dificultades para adaptarse al nuevo horario y a la gestión de sus tareas dentro del tiempo reducido.</li> <li>• <b>Resistencia al cambio:</b> hubo resistencia inicial al cambio por parte de algunos empleados y gerentes que estaban acostumbrados a un horario más tradicional.</li> </ul>
<p><b>Gestión de expectativas y flexibilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener las expectativas tanto de los empleados como de los clientes. La necesidad de ser flexible y adaptarse a las nuevas condiciones operativas fue un desafío constante para asegurar que el piloto se implementara de manera efectiva.</li> </ul>

Fuente: Entrevista a Directivos de Recursos Humanos de las empresas donde implementó la SLR

### Buenas prácticas y lecciones aprendidas

La tabla 22 resume las principales estrategias que los directivos de Recursos Humanos citaron como buenas prácticas en la implementación de la semana laboral reducida, agrupándose en una comunicación eficiente basada en la apertura y la retroalimentación constante; flexibilidad y adaptación a la dinámica laboral; enfoque en el bienestar del empleado y una implementación basada en esquemas de horarios a partir de las necesidades de los departamentos y un monitoreo habitual.

Es importante recordar que cinco de las seis empresas incluidas en el piloto ya habían implementado previamente esquemas de jornadas reducidas por lo que tenían experiencia en la planificación y organización de la dinámica de trabajo en estas modalidades de horario.

**Tabla 22. Estrategias y buenas prácticas implementadas por las empresas durante la SLR**

Comunicación	Flexibilidad y adaptación	Bienestar del empleado	Implementación
<p><b>Comunicación constante y abierta:</b> mantener una comunicación constante y abierta con los empleados y los líderes de las áreas fue crucial para el éxito del programa.</p> <p><b>Feedback regular:</b> recibir y actuar sobre el feedback regular de los empleados permitió realizar ajustes necesarios a tiempo.</p>	<p><b>Adaptabilidad en la planificación:</b> la capacidad de ser flexible y adaptar la planificación y la distribución de tareas fue una lección clave.</p> <p><b>Reevaluación continua:</b> reevaluar continuamente los procesos y realizar ajustes basados en las necesidades cambiantes ayudó a mantener la productividad y satisfacción.</p>	<p><b>Equilibrio vida-trabajo:</b> promover un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal mejoró significativamente la moral y el bienestar de los empleados.</p> <p><b>Reducción del estrés:</b> las prácticas que ayudaron a reducir el estrés, como permitir mayor flexibilidad en los horarios, fueron muy bien valoradas.</p>	<p><b>Diversidad en modalidades:</b> ofrecer diferentes modalidades de implementación según las necesidades de cada área o departamento resultó ser una buena práctica.</p> <p><b>Monitoreo y evaluación:</b> implementar mecanismos de monitoreo y evaluación para seguir el progreso y hacer ajustes oportunos fue esencial.</p>

Fuente: Entrevista a Directivos de Recursos Humanos de las empresas donde implementó la SLR

**Tabla 23. Acciones que las empresas harían diferente de implementar nuevamente la SLR**

<p><b>Mejor planificación y selección de áreas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluación inicial:</b> realizar una evaluación más detallada antes de seleccionar las áreas y los empleados que participarán en el piloto.</li> <li>• <b>Inclusión de supervisores y gerentes:</b> incluir a más supervisores y gerentes en el programa para tener una visión más completa y equilibrada de su impacto.</li> </ul>
<p><b>Diversificación de modalidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opciones de horarios flexibles:</b> tener una mayor variedad modalidades de horarios para adaptarse mejor a las necesidades individuales de los empleados y departamentos.</li> <li>• <b>Esquemas de trabajo diferenciados:</b> implementar esquemas de trabajo diferenciados para áreas operativas y administrativas, considerando sus características y necesidades específicas.</li> </ul>
<p><b>Mejor comunicación y seguimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicación más eficiente:</b> mejorar la comunicación sobre los cambios y expectativas del programa desde el inicio.</li> <li>• <b>Seguimiento regular:</b> establecer un sistema de seguimiento más frecuente y detallado para monitorear el progreso y hacer ajustes necesarios.</li> </ul>
<p><b>Ajustes operativos y herramientas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejor uso de herramientas digitales:</b> implementar herramientas digitales que faciliten la comunicación y gestión de tareas fuera del horario laboral.</li> <li>• <b>Reevaluación de procesos:</b> reevaluar y ajustar procesos operativos para asegurar que se adapten mejor a la reducción de horas laborales.</li> </ul>

Fuente: Entrevista a Directivos de Recursos Humanos de las empresas donde implementó la SLR

Aunque la implementación de la SLR fue exitosa en gran medida y logró llenar las expectativas de los grupos de este piloto, los directivos de Recursos Humanos indicaron que es necesario replantearse algunas acciones y diseñar otras estrategias que contribuyan a una mejor implementación para superar los desafíos presentados (ver tabla 23).

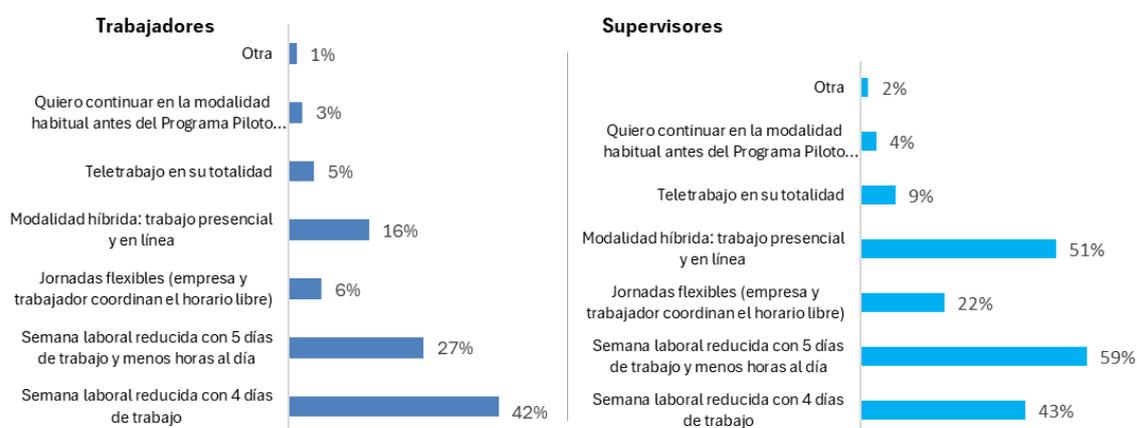
Recomiendan un proceso más estructurado para seleccionar las áreas o departamentos que formen parte del programa; incluir más gestores o supervisores; ampliar el esquema de horarios con una mayor flexibilidad que favorezca a la empresa y al trabajador; fortalecer la comunicación y el seguimiento entre trabajadores y supervisores, aunque contradictoriamente esto fue destacado como una fortaleza en algunas de las empresas, y por último hacer un mejor uso de la tecnología para el seguimiento a la implementación, así como ajustar algunos procesos operativos a una dinámica que favorezca la productividad.

### Perspectivas futuras de modalidades de trabajo atípicas

Respecto a los esquemas de horario preferidos a futuro, los trabajadores se inclinan, en su mayoría por la semana laboral de cuatro días (42%) y en segundo lugar por una semana de cinco días con menos horas de trabajo (27%), y en tercer lugar por una modalidad mixta que combine el trabajo presencial con la virtualidad (16%). Los supervisores se inclinan más por una semana de cinco días con menos horas de trabajo (59%), seguido de la modalidad híbrida (51%) y en tercer lugar la semana laboral reducida de cuatro días de labor (ver tabla 13).

Aunque coinciden en las mismas opciones, el peso en la valoración de cada grupo es diferente, lo que da indicios de que los supervisores pueden haber observado que nuevos esquemas de horario son más productivos en jornadas de cinco días o teletrabajo, aunque la preferencia de los trabajadores sea de cuatro días. En un próximo programa es necesario seguir manteniendo horarios que equilibren las necesidades del trabajador y de la empresa.

**Figura 13. Modalidades de jornadas preferidas por los trabajadores a futuro**



Fuente: Encuesta en línea aplicada a los trabajadores participantes del piloto, n=403 y los supervisores, n=99

Después de la implementación de la SLR, los próximos pasos a seguir por parte de las empresas voluntarias, las dividen en tres grupos: a) un grupo espera seguir evaluando los resultados antes de decidir si asumir la modalidad de manera definitiva; b) un segundo grupo se encuentra optimista con los resultados y espera que el programa pueda extenderse en tiempo y áreas; y c) un tercer grupo que ya ha implementado previamente jornadas reducidas en sus esquemas de trabajo, que continuará o lo implementará de manera permanente.

La tabla 24 detalla las próximas acciones que asumirán las empresas en el futuro inmediato, aunque algunas iniciativas se ejecuten en el largo plazo. Lo interesante es que la mayoría de los directivos consultados tiene una perspectiva positiva para una futura implementación.

**Tabla 24. Planes futuros de las empresas con la implementación de la SLR**

<p>1. <b>Posibilidad de implementación permanente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluación de resultados:</b> Algunas empresas están considerando la implementación permanente de la semana laboral reducida basándose en los resultados positivos observados durante el piloto.</li> <li>• <b>Condiciones y ajustes:</b> evaluar las condiciones necesarias y realizar los ajustes necesarios para una implementación exitosa a largo plazo.</li> </ul>
<p>2. <b>Expansión del programa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incluir más áreas:</b> ampliar la modalidad a más áreas y departamentos dentro de la empresa.</li> <li>• <b>Adaptación de modalidades:</b> considerar la implementación de diferentes modalidades de horario reducido según las necesidades específicas de cada área.</li> </ul>
<p>3. <b>Beneficios para el personal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejora del bienestar:</b> continuar promoviendo el bienestar y equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.</li> <li>• <b>Aumento de la satisfacción y retención:</b> esperar un aumento en la satisfacción y retención del personal gracias a los beneficios de la SLR.</li> </ul>
<p>4. <b>Monitoreo y evaluación continua</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sistema de seguimiento:</b> implementar un sistema de seguimiento y evaluación continua para medir el impacto de la modalidad y realizar ajustes necesarios.</li> <li>• <b>Recopilación de datos:</b> recoger datos de manera regular para evaluar la efectividad del programa y su impacto en la productividad y satisfacción de los empleados.</li> </ul>

Fuente: Entrevista a Directivos de Recursos Humanos de las empresas donde implementó la SLR

# 5.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

El estudio contó con una alta participación de los trabajadores en la recolección de los datos y el apoyo de los directivos para colaborar con la evaluación del programa, mostrando su compromiso e identificación con el piloto. El nivel de involucramiento, específicamente de los directivos de Recursos Humanos y los supervisores a cargo de departamentos y áreas incluidas, fue crucial para el éxito de esta iniciativa.

La variedad de perfiles, tanto de las empresas involucradas, como de los trabajadores y áreas enriquecieron los resultados, al encontrar hallazgos comunes en la mayoría de los casos, aún en organizaciones de naturaleza y actividades productivas muy diferentes, observando una perspectiva más abarcadora en la adopción de la SLR.

Los resultados demostraron que no existe una fórmula única para la implementación de la SLR, pues las empresas participantes implementaron diferentes modalidades de horarios, cantidad de horas reducidas, criterios de selección de las áreas, entre otras, de acuerdo con su naturaleza y necesidades, resultando la mayoría en una implementación exitosa, según la opinión de las poblaciones consultadas.

La variación en las reducciones implementadas muestra un enfoque flexible y adaptado a las necesidades y capacidades de cada empresa, permitiendo observar los impactos y ajustar las estrategias de trabajo según los resultados obtenidos.

Respecto a la productividad, se infiere que los trabajadores pueden realizar las mismas tareas en menor tiempo, sin afectar la productividad y el desempeño, y sin generar estrés adicional al realizar dichas asignaciones. La productividad y el impacto positivo en la moral de los empleados fueron algunos de los elementos destacados por los directivos de Recursos Humanos, demostrando que una reducción de horas de trabajo puede ser beneficiosa tanto para los empleados como para la empresa en general. Así mismo, a pesar del escepticismo inicial, la mayoría de los trabajadores lograron cumplir con sus responsabilidades laborales de manera eficiente en el horario reducido. Hay que destacar que más de la mitad de los supervisores observaron mejores resultados en los trabajadores que participaron en la SLR en comparación con los que trabajan en una jornada regular respecto a su productividad, satisfacción laboral y desempeño.

Todos los hallazgos apuntan a que la SLR tienen una incidencia positiva en la calidad de vida y el bienestar y el compromiso laboral, coincidiendo con los resultados de experiencias internacionales que indican que esta modalidad de jornada es favorable. En este sentido, la implementación de la SRL sugieren un impacto positivo en el ambiente de trabajo, así como en el equilibrio de vida personal y familiar de los trabajadores, mejora en su calidad de vida, compromiso y motivación a partir de la autopercepción de los trabajadores, respaldada también por los supervisores.

En lo que se refiere a la calidad de vida, que fue uno de los beneficios más destacados, los trabajadores resaltaron un mejor descanso, mayor tiempo para actividades personales y una reducción significativa del estrés, lo que contribuyó a un bienestar emocional más equilibrado. También, el incremento en el tiempo dedicado a la familia fue un beneficio significativo, disfrutando de tiempo de calidad con los seres queridos.

En ese mismo orden, la reducción en las horas trabajadas puede llevar a una mejor gestión del tiempo, mayor satisfacción laboral y una disminución en el absentismo y el estrés. Además, estas medidas pueden posicionar a las empresas como líderes en prácticas laborales innovadoras y atractivas para el talento potencial.

La mayor parte de los trabajadores y corroborado por los directivos de Recursos Humanos, expresaron el deseo de mantener la reducción de horas laborales de manera permanente, reconociendo los beneficios a largo plazo para su bienestar y productividad.

El programa piloto de SLR cumplió con las expectativas iniciales de la empresa, los trabajadores y los supervisores, sin generar mayores dificultades o inconvenientes. Los pocos inconvenientes manifestados se dieron en función de algunos aspectos relativos a reasignaciones de tareas entre los trabajadores, coordinación interna de cada empresa y cambios mínimos requeridos en la operatividad del día a día.

Por otro lado, entre los desafíos se ha mencionado repetidamente es la necesidad de una evaluación y ajuste continuo de los procesos y actividades durante la implementación del piloto. Las empresas descubrieron que, para mantener la productividad y satisfacer las necesidades operativas, era fundamental estar dispuestas a realizar cambios y adaptaciones en la medida que sea necesario.

Se destaca también el enfoque en mantener un ambiente de trabajo centrado en el empleado y la necesidad de adaptabilidad en todos los niveles de la organización. Las empresas aprendieron que poner a los empleados en el centro de la estrategia y ser flexibles en la implementación son claves para el éxito de programas similares en el futuro.

En general, se puede concluir que la implementación del piloto de la semana laboral reducida funcionó en las empresas participantes del programa. Las empresas voluntarias coinciden en su impacto en el bienestar de los trabajadores y su conexión con una mayor productividad.

## **5.2 Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados favorables en la implementación de este piloto se recomienda motivar a otras empresas en los diferentes sectores productivos e instituciones del Estado a ser parte de un piloto extendido de semana laboral reducida, fomentando una mayor participación de los trabajadores en diferentes niveles jerárquicos y con un mayor período de implementación.

Esta motivación puede estar acompañada de un programa de promoción, impulsado por el Ministerio de Trabajo, para dar a conocer los beneficios de la SLR, las buenas prácticas y estrategias implementadas por las organizaciones participantes en el piloto actual, que a su vez funcionarían como voceras o promotoras de esta importante iniciativa.

En otro orden, es necesario poner en prácticas modalidades diferentes de trabajo que beneficien tanto a la empresa, como al trabajador, junto a un marco legal que promueva ventajas para ambas partes. También se requiere aceptar que este esquema no es aplicable a todas las empresas, pero sí tiene la posibilidad de adaptarse a las organizaciones que estén en la disposición de asumir dicha modalidad. Su adopción debe ser acogida de manera voluntaria, en el marco de entender sus múltiples beneficios.

La implementación temporal o definitiva debe venir acompañada de un plan de trabajo a mediano y largo plazo, basado en estrategias y buenas prácticas que favorezcan su puesta en marcha, tomando en cuenta que la planificación, supervisión, flexibilidad y comunicación son elementos claves para garantizar el éxito de estas iniciativas. Así mismo, ya sea que la SLR sea aplicada en un departamento, varios, o toda la empresa, es necesario repensar los procesos operativos y administrativos desde otra óptica, ya que también es un cambio en la cultura organizacional.

Se debe promover una cultura donde el empleado entienda que no será perjudicado por optar por un horario de trabajo flexible, incentivando a que los empleados adopten estas prácticas. El objetivo es fomentar una cultura que valore el balance entre la vida personal y profesional, donde el trabajador tiene mayor autonomía para servir a la empresa y desarrollarse en otros ámbitos de su vida.

Es importante que se involucre la alta gerencia, valorando su incidencia en toda la empresa, independientemente de la cantidad de áreas involucradas. Hay que empoderar a los líderes, supervisores o gestores, quienes promueven el éxito de estas iniciativas y pueden empujar a que los trabajadores no solo la aprovechen para su beneficio propio, sino que generen un sentido de pertenencia y de resultados positivos para la organización.

El enfoque gerencial, en este punto, también es clave para definir otras estrategias de seguimiento, retroalimentación y evaluación del desempeño de los trabajadores, en función de sus logros o cumplimiento de sus asignaciones y no en función de la presencialidad.

Además, contemplar capacitar a los empleados es una de las principales herramientas que pueden pronosticar una mejor implementación, orientando las capacidades y acciones de los trabajadores a la adopción de un esquema flexible, aplicando nuevas o diferentes formas de hacer su labor.

También, aprovechar las herramientas tecnológicas, enfocarse en las tareas centrales, eliminando o replanteando aquellas prácticas que no agregan valor a la producción de bienes y servicios, ni resultan en fortalezas para la empresa ni para sus empleados son otras estrategias para tomar en cuenta para una futura implementación.

Algunas de las ideas planteadas anteriormente conllevan una inversión financiera que debe estar acompañada de un plan de recuperación y proyección de ingresos en la medida en que se implementa la SLR, también de preparación de los trabajadores para asumir las mismas tareas en menos tiempo y hacer un uso óptimo de su jornada laboral. Sin embargo, desde una óptica positiva, como indica la literatura, las experiencias de implementación de una SLR evidencia que los beneficios superan los costos.

El cambio debe estar también enfocado en la generación o fortalecimiento de la competitividad de las organizaciones. Como se indicó previamente, adoptar jornadas de trabajo flexibles puede captar otros perfiles de trabajadores, aumentar la diversidad de su fuerza de trabajo, y su retención al adaptar mejor sus necesidades de mano de obra a la oferta en el mercado laboral.

Es importante considerar que estos programas atienden, en algunos casos, a las características, necesidades e intereses de los grupos poblacionales a los que se dirige, por tanto, su configuración debe ir en función de estas variables. A modo de ejemplo, es probable que para un grupo de trabajadores jóvenes sea más atractivo el trabajo híbrido porque le permite disponer de mayor parte de su tiempo, en tanto que para un grupo maduro que tenga un hogar con hijos, se sienta más cómodo laborando con un esquema de cuatro días o uno de cinco con menos horas al día. De todas maneras, explorar las necesidades y preferencias de grupo de interés también es una buena práctica antes de embarcarse en un cambio temporal o permanente.

Aunque con este piloto se promueve la semana laboral reducida, también se proponen otros esquemas de horario flexible que pueden ser adoptados por las empresas dominicanas en la medida en que observan resultados a largo plazo y es aceptado por sus trabajadores. Cabe destacar que cualquier cambio que se promueva debe garantizar condiciones óptimas para las partes involucradas, en especial para los trabajadores, respecto a su carga laboral, remuneración, entre otros. Igualmente es necesario contemplar condiciones justas y otras alternativas para aquellos grupos que no puedan incluirse en una jornada reducida, de manera que no se implementen ni se perciban diferencias en los beneficios aplicados a los mismos grupos de trabajo.

Por su parte, el papel del Estado es fundamental en el acompañamiento de estas iniciativas, a través de la creación de políticas públicas que promuevan la adopción de esta modalidad por los diferentes sectores productivos, pero también, en la creación de condiciones e incentivos para aquellas organizaciones que decidan implementar una jornada reducida o flexible. En este proceso también deben involucrarse todos los actores que tienen incidencia en el mercado laboral.

Recordando que la modalidad de semana laboral reducida, aún con sus múltiples ventajas, no aplica a todo tipo de institución o negocio, una adopción parcial o total debe ser reflexionada a la luz de la naturaleza de la organización, su capacidad productiva, estructura de la cadena de valor, el perfil de sus empleados, los bienes y servicios que produce, el mercado que atiende, su visión a largo plazo, entre otros.

Finalmente, siendo las jornadas reducidas aún un tema del que se requiere ampliar la literatura y profundizar en su conocimiento, se recomienda ampliar su estudio, agregando incluso su relación con variables que inciden en su implementación y resultados, tales como sostenibilidad, dinámica familiar, burnout, género, entre otras. También se requiere seguir abundando en las estrategias implementadas por las empresas y la efectividad de estas.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanch, Josep M., Sahagún, Miguel, Cantera, Leonor, & Cervantes, Genís. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170. Recuperado en 25 de marzo de 2024, de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622010000200007&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000200007&lng=es&tlng=es).
- Cáceres-Lozano, L. F., Acevedo-Cárdenas, J. A., Barrios-Martínez, V. A., Romero-Salinas, L. A., Pérez-Peña, A. G., y Contreras-Pacheco, F. (2023). Bienestar laboral y su correlación con el compromiso organizacional. *Revista Investigación En Salud Universidad de Boyacá*, 10(1), 94-111. <https://doi.org/10.24267/23897325.742>
- Chakraborty, D., Bhatnagar, S. B., Biswas, W., & Dash, G. (2022). The Subtle Art of Effecting a Four-day Workweek to Drive Performance. *Management And Labour Studies*, 47(3), 275-297. <https://doi.org/10.1177/0258042x221082893>
- CIPD (2023) *Health and wellbeing at work*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Delaney, H., & Casey, C. (2021). *The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative*. *Employee Relations*, 44(1), 176-190. <https://doi.org/10.1108/er-02-2021-0056>
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2016). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>
- Employment and Social Development Canada (2008). *What We Heard: Modernizing Federal Labour Standards (Publications and Reports)*. Ottawa: ESDC, August 201 [https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/labour-standards/reports/what-we-heard-modernizing-federal.html#s2\\_28](https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/labour-standards/reports/what-we-heard-modernizing-federal.html#s2_28), online (pdf): <[www.canada.ca](http://www.canada.ca)> [perma.cc/Y9K7-J9WV]
- Eurofound and the International Labour Office (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Gulyamova, S. T., Aziz, S. F. A., Omar, N. H., & Mohd, R. H. (2023). Workplace-Related Socioeconomic Issues Associated with Job Performance and Productivity among Employees with Various Impairments: A Systematic Literature Review. *Social Sciences*, 12(5), 275. <https://doi.org/10.3390/socsci12050275>
- Haraldsson, G. & Kellam, J. (2021) *Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week*. Available from: [https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND\\_4DW.pdf](https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf)
- Hernández, L., & Oramas Viera, A. (2020). Autoeficacia y work engagement en trabajadores de diferentes ocupaciones asistenciales. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 17(4),

<https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/42/54>

- Huxtable Z. (2022). *How does a four-day work week impact on the self-reported wellbeing of employees? (Research report)*. <https://atlanticpacific.co/wp-content/uploads/2022/09/4DWW-Report.pdf>
- Katsabian, T. (2021). It's the End of Working Time as We Know It: New Challenges to the Concept of Working Time in the Digital Reality. *McGill Law Journal*, 65(3), 379-419. <https://doi.org/10.7202/1075597ar>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kelliher, C., & De Menezes, L. M. (2019). *Flexible Working in Organisations: A Research Overview*. Routledge.
- Kelly, J. (2019, Noviembre 5). *Microsoft Japan Launched A Four-Day Workweek To Much Success: Is This The Key To Attracting Talent In The Tight U.S. Job Market?* [Web log post]. Recuperado de [Microsoft Japan Launched A Four-Day Workweek To Much Success: Is This The Key To Attracting Talent In The Tight U.S. Job Market? \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/sites/johnkelly/2019/11/05/microsoft-japan-launched-a-four-day-workweek-to-much-success-is-this-the-key-to-attracting-talent-in-the-tight-u-s-job-market/)
- Keyes, C. L., Hyson, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The Positive Organization: Leadership Legitimacy, Employee Well-Being, and the Bottom Line. *The Psychologist-Manager*, 4, 143-153. <https://doi.org/10.1037/h0095888>
- Lepinteur, A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58, 204-220. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010>
- Lewsey, F. (2023, February 21). *Would you prefer a four-day working week?*. [University of Cambridge Communications] <https://www.cam.ac.uk/stories/fourdayweek>
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2018). Influencia de Virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones Argentinas. *Interdisciplinaria*. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272018000100009&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272018000100009&script=sci_abstract&tlng=en)
- Lupano Perugini, M. L., & Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77-89. <https://doi.org/10.18682/pd.v18i2.808>
- Ministerio de Trabajo (2023). *Proyecto de apoyo a la implementación del Programa Piloto Semana Laboral Reducida en Sectores Productivos de la República Dominicana*.
- Neto, A. C. (2020). Flexible working hour arrangements in Brazil. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 14(2), 1-17. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i2.40811>
- Omondi, A. A., & K'obonyo, P. (2018). Flexible Work Schedules: A Critical Review Of Literature. *The Strategic Journal Of Business & Change Management*, 5(4). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v5i4.1002>

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). Estrés en el trabajo. Un reto colectivo. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--safework/documents/publication/wcms\\_466549.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--safework/documents/publication/wcms_466549.pdf). Organización Mundial de la Salud (OMS). (1998). *Promoción de la Salud*. Glosario. Recuperado de [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/67246/1/WHO\\_HPR\\_HEP\\_98.1\\_spapdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/67246/1/WHO_HPR_HEP_98.1_spapdf)
- Organización Mundial de la Salud. (1995). *La calidad de vida: Informe de la OMS*. Recuperado de <https://www.who.int/tools/whoqol>
- Platts, K., Breckon, J. & Marshall, E. (2022) Enforced Home-Working Under Lockdown and its Impacts on Employee Wellbeing: A Cross-Sectional Study. *BMC Public Health* 22: 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12630-1>
- Rubery, J., Keizer, A., & Grimshaw, D. (2016). Flexibility bites back: the multiple and hidden costs of flexible employment policies. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 235-251. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12092>
- Sears, L. E., Shi, Y., Coberley, C. R., & Pope, J. E. (2013). Overall Well-Being as a Predictor of Health Care, Productivity, and Retention Outcomes in a Large Employer. *Population Health Management*, 16(6), 397-405. <https://doi.org/10.1089/pop.2012.0114>
- Schaufeli, W. (n.d.). *Test manual Uwes English - UWES Utrecht work engagement scale preliminary manual* [version 1,., Studocu. <https://www.studocu.com/row/document/comsats-university-islamabad/research-methodology/test-manual-uwes-english/10954467>
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N., y Peterson, C. (2005). Positive Psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal Of Industrial And Business Management*, 04(01), 20-23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
- Shi, Y., Sears, L. E., Coberley, C. R., & Pope, J. E. (2013). Classification of Individual Well-Being Scores for the Determination of Adverse Health and Productivity Outcomes in Employee Populations. *Population Health Management*, 16(2), 90-98. <https://doi.org/10.1089/pop.2012.0039>
- Smith, S. (2022, Diciembre). *Moving four-ward? Boston College researchers assess global four-day week pilot program—and say it could work*. [University Communications] Recuperado de: <https://www.bc.edu/bc-web/bcnews/nation-world-society/sociology/-study-pilots-four-day-work-week.html>
- Tessema, M. T., Bauer, C., Campobasso, M., Dostal, K., Garapati, S. M., Newsome, M., & Pires, E. (2023). Benefits and Challenges of a Shortened Workweek: Creative and innovative strategies. *Global Journal Of Human Resource Management*, 11(3), 12-26. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol11n31226>
- Tonón, G. (2010). Los estudios sobre calidad de vida y la perspectiva de la Psicología Positiva. *Psicodebate*, 10, 73-82. <https://doi.org/10.18682/pd.v10i0.389>
- Vázquez, C. (2006). La psicología positiva en perspectiva. *Papeles del Psicólogo*, 27(1), 1-2.
- Vera Poseck, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 27(1), 3-8Voglino, G., Savatteri, A., Gualano, M. R., Catozzi, D.,

Rousset, S., Boietti, E., Bert, F., & Siliquini, R. (2022). How the reduction of working hours could influence health outcomes: a systematic review of published studies. *BMJ Open*, 12(4), e051131. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-051131>

Voglino, G., Savatteri, A., Gualano, M. R., Catozzi, D., Rousset, S., Boietti, E., Bert, F., & Siliquini, R. (2022). How the reduction of working hours could influence health outcomes: a systematic review of published studies. *BMJ Open*, 12(4), e051131. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-051131>

World Population Review (2024). *Average Work Week by Country 2024*. <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/average-work-week-by-country>