Informe:

“Semana laboral de 4 días: ¿un cambio de cultura organizacional?”

Autor: Fernando Laita



Desde la primera aparición del ser humano sobre la tierra, es que ha sabido adaptarse a los cambios que el entorno continuamente le ofrece a diario, guiado siempre, claro está, por un solo objetivo, la supervivencia. Esa perpetuidad anhelada por el hombre, de la existencia humana y que la historia brinda con miles y miles de acabados ejemplos, es la demostración fiel que la capacidad de cambio y adaptación al contexto cambiante que posee el ser humano, es fantástica. La especie humana, ha sobrevivido a distintos escenarios tormentosos, confusos, y llenos de incertidumbre. Y hoy no es la excepción.

Y así como la meta del ser humano sigue siendo la misma, el entorno no deja de presentarle desafíos. El último padecido mundialmente es sin duda, el impacto generado por la pandemia en todo el mundo. Este fenómeno, como tantos otros, ha generado nuevamente un cambio profundo en los hábitos y costumbres de la vida cotidiana de las personas. Desde cómo higienizarse, la manera de saludar, de reunirse, de viajar, de trabajar. Vale decir que la forma de vida humana, una vez más, se vio forzosamente modificada para que la humanidad pueda seguir adelante.

Al hacer foco en el ambiente laboral, los cambios de la cultura organizacional están todavía en pañales en este sentido. Viejos paradigmas, como por ejemplo, el cumplimiento del horario laboral obviamente presencial, basados en el antiguo lema “el ojo del amo engorda el ganado” y demás creencias, hoy comienzan a verse amenazados por la demanda de trabajadores de identidad generacional distinta que exigen entre tantas cosas la libertad de vestimenta, de manejo de horarios, y como también ahora la recientemente incorporada home office o trabajo remoto para decirlo en términos criollos.

Hoy las empresas para poder generar fidelidad en sus clientes internos, están pensando en estos tópicos, y como ellos van a afectar y van a solicitar un cambio cultural de la organización.

# Ricoh: Multinacional japonesa implementa semana laboral de 4 días

Un ejemplo que toca nuestro país es el caso de la empresa japonesa Ricoh que quiere que sus 200 empleados en la Argentina trabajen solo cuatro días a la semana.

Se trata de una multinacional japonesa conocida por brindar soluciones tecnológicas, que anunció la expansión de un proyecto piloto que comenzó el año pasado y que se implementó para toda la región.

La propuesta busca que en América Latina, los empleados trabajen cuatro días a la semana sin que aumenten las horas de la jornada diaria y con manteniendo el mismo salario. En la Argentina, la compañía Ricoh cuenta con aproximadamente 200 empleados, y es así, que esta organización se convierte en una de las primeras empresas en el país en implementar estas novedosas medidas y se suma de esta forma a otras empresas multinacionales.

El CEO de Ricoh Latín América explicó que: "*La transformación dentro de las empresas ya no es una opción para el crecimiento sostenible y el desarrollo de una mejor sociedad para todos*",

Y agregó: "*En Ricoh Latin America apostamos por acelerar estos procesos y habilitar acciones para que las personas que están en la compañía tengan herramientas para convertirse en verdaderos agentes de cambio en sus familias y comunidades*".

En tanto Lorna Hernández, vicepresidenta de Recursos Humanos de Ricoh Latin America. explicó por su parte: "*Estamos muy orgullosos de ser la primera región en el mundo donde Ricoh tiene presencia en habilitar el concepto de los cuatro días laborales, siguiendo nuestra visión de 'realización a través del trabajo*"

*¿Cómo funcionará la prueba piloto?*

Para garantizar la prestación continua de servicios a todos sus clientes con esta modalidad, la compañía se ha venido preparando desde hace varios años, desarrollando canales especiales como: su plataforma de e-business, un equipo especializado de inside sales, el lanzamiento de Ricoh Solutions Hub y una cobertura presencial en la región a través de sus subsidiarias y canales indirectos.

El día libre será rotativo por persona y según aplique; para algunos será viernes y para otros lunes.

La dirección de la compañía evaluará la productividad, el balance, salud, impacto en la organización, entre otros con el fin de analizar la viabilidad de la permanencia del proyecto.

Como se puede analizar, hacer este cambio estratégico impacta en la cultura organizacional de la empresa. Y por tanto la estructura deberá estar adaptada para tal fin. Lo interesante es como desde la dirección de la compañía muestran la convicción del cambio, que no solo se basa en la productividad, sino también en la gente involucrada. Como el diseño y la preparación del cambio obliga a pensar en los recursos y capacidades para llevar adelante el proceso. A simple vista podría decirse que existen muchos beneficios hacia el trabajador. Y que la creencia central se está modificando. Las 8 horas diarias 5 días a la semana no garantizan una alto productividad si los empleados no están motivados o no comparten la cultura de la empresa. Sin embargo, de este análisis surge la siguiente pregunta ¿Se puede trabajar menos hora y rendir igual?

# Otro caso: Una empresa de Córdoba redujo la semana laboral a cuatro días.

Se trata de *Global Think Technology*, una tecnológica que se dedica a brindar productos y servicios para soluciones digitales integrales. La pyme cordobesa lleva 20 años en el mercado y en este 2022 se propuso avanzar en un "hito" para su cultura de trabajo, como ellos tal lo definieron. La reducción de la semana laboral a cuatro días se activó en el mes de junio y se está desarrollando de forma gradual.



"*A la hora de pensar en el camino hacia la semana de cuatro días laborables lo primero que se definió internamente fue hacer un análisis de las experiencias actuales en otros países y mercados para empezar a delinear una propuesta que se adapte a las realidades de Global Think*", informó oficialmente la pyme.

Tras consultas, testeos y análisis con equipos de trabajo, la empresa cordobesa definió que el día viernes sea el que se sume a los no laborables. "*Es un beneficio al que se accede en función de que se alcancen los objetivos de productividad definidos y se respeten condiciones de organización e igualdad entre los compañeros de trabajo*", detallaron sobre la decisión.

Además contaron que los empleados fueron consultados sobre qué harían si tuvieran otra jornada libre en la semana. "Algunas de las propuestas que surgieron fueron hacer deporte, capacitaciones y estudio, hacer trámites personales, tiempo con amigos y familias, viajar y descansar", revelaron.

Por último, desde la pyme remarcaron que el nuevo esquema de trabajo se piensa no como un derecho adquirido contractual, sino como un beneficioal que se acceden si hay respuestas positivas de los equipos en términos de, compromiso, predisposición, organización y responsabilidad.

En este caso se puede comprender como las organizaciones se adelantan con una mirada prospectiva, trayendo el futuro deseado involucrando las necesidades que se demandarán por parte de los empleados actuales y de los prospectos también. Estas pruebas piloto están comenzando a demostrar que la cultura de una empresa no es estática, sino por el contrario muy dinámica y cada vez más y además que las creencias se pueden trabajar y modificar deliberadamente, las cuales tendrán impacto a nivel individual en el caso que el empleado se sienta contemplado en las decisiones de la compañía.

A nivel de las organizaciones, ya que promueve copiar y seguir modelos exitosos de otras empresas en diversos lugares del globo terráqueo y estas terminarán condicionando las creencias a nivel social, ya que este “beneficio” que hoy empiezan a ofrecer algunas empresas, si este paradigma se generaliza a futuro, las comunidades demandaran a las organizaciones a que estas ofrezcan este tipo modalidades de trabajo.

**Un caso más: Los trabajadores de Telefónica rechazan la semana laboral de 4 días**

Los trabajadores de Telefónica de España han rechazado casi unánimemente la propuesta de acogerse voluntariamente [a la jornada laboral de cuatro días a la semana, ya que conllevaba una baja en el sueldo actual,](https://elpais.com/economia/2022-06-07/telefonica-espana-extiende-a-toda-la-plantilla-la-jornada-laboral-de-cuatro-dias.html)  aunque la empresa la compensaba con una bonificación del 20%. A cuatro días para que venza el plazo para acogerse al plan, apenas se ha anotado voluntariamente el 1% del plantel.

La principal causa de esta falta de interés por parte de los empleados se debe a que, en el contexto de crisis y de incertidumbre económica, la oferta de la empresa no resultaba atractiva por la reducción salarial.

A esta medida se podrán inscribir en principio de forma voluntaria alrededor de 18.000 empleados con los que cuenta la filial española de Telefónica. Posteriormente, en junio de año 2022, dirección y sindicatos llegaron a un acuerdo para extender esa propuesta a todo el plantel, y abrió un plazo desde el 9 de junio al 15 de julio, para que los trabajadores que eligieran acogerse al plan lo comunicaran a la empresa, ya que se trata de un procedimiento voluntario.

Pese al atractivo del plan, por el tiempo libre que supone trabajar un día menos, este va en contra de la realidad económica que viven los trabajadores españoles, y ha coincidido con el espectacular incremento de precios y la consiguiente pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores, que ha disuadido a los posibles interesados. Prescindir de una parte del salario (un 16% en total) es un lujo actualmente para los empleados con familia, aunque la jornada de cuatro días les ayude a tener una vida personal o familiar más confortable. Además, los asalariados de mayor edad, que ya han reducido o no tienen cargas familiares y, por tanto, eran otro de los grupos más susceptible de suscribir el plan, tampoco lo han visto atractivo.

**Mejorar la bonificación**

Telefónica España tras la vuelta a la oficina, permitió que sus empleados teletrabajaran dos días a la semana e implantó un modelo de trabajo en movilidad (SmartWork), destinada a comerciales e ingenieros preventa y posventa, que requieren de flexibilidad en su jornada, medidas a las que se sumaron el 80% del personal.

[La propuesta para introducir la semana laboral de cuatro días es algo que se está empezando a ensayar en algunas empresas líderes de países desarrollados](https://elpais.com/economia/2022-07-11/los-trabajadores-de-telefonica-rechazan-unanimemente-la-semana-laboral-de-4-dias.html), aunque los expertos coinciden en que solo será válida si no se resiente la productividad para la empresa y no se recortan los sueldos a los trabajadores. Compañías como Desigual, Novonordisk, Cabify o Eventbrite han estado probando distintas fórmulas para reducir la jornada laboral. El Gobierno Español y Más País llegaron a un acuerdo para destinar 50 millones de euros a poner en marcha un plan piloto que ayude a las empresas que se ofrezcan voluntarias para implantar este calendario de trabajo. Pero todavía está muy lejos su implantación.

En el caso de Telefónica de España se puede comprender que existe un choque entre las creencias y valores de la organización y las creencias y valores de los trabajadores. Por eso requiere que se ponga mucha atención en que cambios de la cultura organizacional se deberán realizar. Todo conflicto que nace desde la cultura terminará afectando la estrategia que se desee implementar. Ya lo decía Peter Drucker “La cultura se come a la estrategia en el desayuno” Por eso la responsabilidad recae en quien gobierna la organización, el liderazgo que ejerce y como es percibido por los demás.

El especialista Gustavo Nadales miembro de Humand, en su disertación sobre “La Empleabilidad Internacional” en las 7mas Jornadas de Comercio Internacional del Centro de Estudios de Estrategia, hizo mención al tema de la semana de trabajo de 4 días: “Estamos en pañales” básicamente porque la mayoría de las empresas siguen enfocadas en el trabajo presencial completo. Porque perciben que es más productivo de ese modo. También agregó que si en un futuro se pueda demostrar que la productividad realmente aumenta, es probable que se adopte esa modalidad e incluso con trabajo de manera remota. Pero que hoy todavía estamos un poco lejos.

Como se puede observar la semana laboral de cuatro días es uno de los retos más difíciles que hoy tienen por resolver las organizaciones. En el hipotético caso que llegase a implementarse de forma masiva a nivel mundial, estaríamos ante un cambio de paradigma que afectará al mercado de trabajo tal y como lo conocemos a día de hoy.

Este enfoque lleva a poner en la balanza los beneficios y las desventajas de llevar adelante esta compleja decisión. Uno de los grandes beneficios de la semana laboral de cuatro días es, sin duda, es un mayor equilibrio en la vida personal o familiar, al disminuir el total de horas semanales dedicadas al trabajo.

Pero como no es oro todo lo que reluce, al trabajar 4 días semanales podría ser que se reportasen mayores niveles de estrés en aquellos trabajadores con una elevada carga de trabajo. Al tener que hacer el mismo número de tareas en menos tiempo, la ansiedad puede verse aumentada.

Desde el punto de vista de las empresas, estas apuntan que la semana laboral de cuatro días es una “quimera” para muchos autónomos y pymes. Y es que, a pesar que los beneficios sociales son muchos, tal y como reflejó el estudio sobre el caso de Telefónica de España, no todas las empresas ven posible mantener los salarios en una semana laboral más corta.