

## Jorge Cagigas, presidente de Fundipe y miembro de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles

### “No solo hay que **racionalizar** los **horarios**, también hay que **emocionalizar los tiempos**”

Las jornadas laborales prolongadas perjudican la calidad de vida de los empleados y no son rentables para las empresas. Jorge Cagigas lo sabe y reivindica la implantación de iniciativas de racionalización y flexibilización de horarios, que nos ayude a ser más felices y más productivos y competitivos.

TERESA JIMÉNEZ, periodista.

**J**orge Cagigas ha desarrollado toda su vida profesional en el ámbito de los RR.HH, siendo ahora socio fundador de Epicteles. Miembro de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y presidente de Fundipe –Fundación para el Desarrollo de la Función de RR.HH.–, Cagigas analiza los beneficios no solo de racionalizar

los horarios en el mundo empresarial, también de las ventajas de llevar a cabo una gestión del capital humano basado en el desempeño y el rendimiento.

**P.- ¿Con qué objetivos nace la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles?**

**R.-** Es la suma de muchas voluntades, tanto de instituciones públicas y privadas como de asociaciones, con el objetivo fundamental de mejorar el ámbito de los horarios en España, y más concretamente, de aquellos horarios de trabajo, laborales, que tienen una incidencia muy importante en el resto de nuestra vida.

**P.- ¿Qué actividades desarrolla?**

**R.-** La Comisión Nacional, a través de todos sus miembros, realiza numerosísimas actividades, desde un congreso nacional (cuya cuarta edición fue en Valencia a finales del año pasado) hasta mesas redondas, concursos literarios en los colegios para sensibilizar a los niños, decálogos en los que se plantean diez recomendaciones o actividades en un tema concreto... Se va a lanzar un manifiesto sobre horarios racionales que firmarán personalida-

#### FICHA TÉCNICA

<b>Autor:</b>	JIMÉNEZ, Teresa
<b>Título:</b>	Entrevista Jorge Cagigas, presidente de Fundipe y miembro de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles.
<b>Fuente:</b>	Capital Humano nº 244, pág.48, Junio 2010.
<b>Resumen:</b>	Con Jorge Cagigas analizamos los beneficios no solo de racionalizar los horarios en el mundo empresarial, también de las ventajas de llevar a cabo una gestión del capital humano basada en el desempeño y el rendimiento de los profesionales. Es un error demasiado habitual valorar a los trabajadores en función de las horas que pasan en la oficina, cuando lo sensato sería valorar por su rendimiento, sus resultados. El estricto cumplimiento del horario no es garantía alguna de consecución de objetivos; son valores como la confianza y el compromiso con los trabajadores los que verdaderamente revierten en el aumento de la productividad. La necesidad de unos horarios racionales tiene como objetivos prioritarios conciliar la vida personal y la profesional, y permitir el reparto de tareas domésticas y atención a la familia; favorecer la igualdad entre la mujer y el hombre; mejorar nuestra calidad de vida. En definitiva, hay que dar mayor valor al tiempo.
<b>Descriptor:</b>	Empleo / Horario / Conciliación / Flexibilizar



des relevantes y representativas. Después se buscarán adhesiones a través de firmas en la sociedad, campañas en medios de comunicación, videos, revistas, la página web...

**P.- ¿A qué conclusiones se llegaron en el último Congreso Nacional sobre Racionalización de Horarios?**

**R.-** Me quedaría con la interiorización de las conclusiones, el cambio de comportamiento y actitud a la hora de recibir las conclusiones. Al final, en un congreso en el que hay muchas intervenciones, es difícil ser original porque parece que todo el mundo está de acuerdo. Lo importante es que las personas que no participan en el congreso, pero que son receptoras de las conclusiones, empiecen a hacerlas suyas. Ese es el gran salto cualitativo.

**P.- ¿Se ha dado ya ese salto cualitativo?**

**R.-** Creo que aún queda mucho camino por andar, pero sí que se está produciendo un cambio en las actitudes, en los comportamientos y en la receptividad sobre estos aspectos, tanto en el ámbito individual, en el social y en el empresarial. La tendencia es positiva, nunca se avanza al ritmo que a

todos nos gustaría, pero también es bueno detectar aquellos movimientos que se producen en el camino adecuado.

**P.- ¿Qué recomendaciones lanza la Comisión para racionalizar los horarios a nivel empresarial?**

**R.-** En este aspecto, al igual que creo que la labor de sensibilización por parte de la Comisión es fundamental y hay que ser muy estrictos y muy firmes en el mensaje, en el ámbito empresarial hay que ser un poco más flexible. En este sentido, no está tanto en tomar medidas en las que todos tengamos que entrar o salir a una misma hora, sino en adaptar las necesidades de la empresa y las necesidades personales en el ámbito individual.

**P.- ¿Se acabó el café para todos?**

**R.-** Sí, pero tanto como para estar mucho como para estar poco tiempo. Uno de los

**La cultura del presentismo confunde estar en el lugar de trabajo con estar trabajando, cuando lo que realmente importa es la eficiencia, los objetivos**

**Al involucrarnos en una actividad debemos poner todo nuestro empeño, dedicación y entusiasmo en esa tarea.**

**No tenemos que evaluar tanto lo que hacemos, lo verdaderamente importante es el cómo lo hacemos**

elementos fundamentales que hay que gestionar dentro de las organizaciones empresariales es que lo importante no es evaluar por el tiempo que estás sino por los resultados que consigues. Ése es un terreno más propio de la empresa y que no afecta tanto a la sociedad o a las instituciones de otro tipo. Estoy convencido de que en la medida en que las organizaciones avanzan en su modelo de gestión de las personas y de la aportación de valor de cada una de ellas, se preocupan menos del tiempo que las personas pasan y cuánto es el tiempo que pasan en el ámbito de sus organizaciones.

Además, no solo creo que en la racionalización de los horarios sino en la emocionalización de los tiempos. Es decir, cuando nos involucremos en una actividad debemos poner todo nuestro empeño, dedicación y entusiasmo en esa tarea. No tenemos que evaluar tanto lo que hacemos sino cómo

#### FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Además de miembro de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles, Jorge Cagigas es el presidente de Fundipe –Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos–. Esta organización nació con el objetivo de “conciencias de la importancia de la gestión de las personas en las organizaciones, tratando de sensibilizar en el ámbito de la dirección”, indica Cagigas.

En esta perspectiva se circunscribe la colaboración de Fundipe y la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles, ya que “una mejora de los horarios y de la actividad redundará en beneficio de los resultados empresariales y de la competitividad. Ambas instituciones creemos que una mejora de las condiciones de trabajo siempre debe ir vinculada a una mejora del rendimiento y a una mejora de los resultados, tanto individuales como empresariales”.

Entre las actividades que realiza Fundipe, que ha centrado su foco en la creatividad y la innovación; la internacionalización y la diversidad; la integración laboral de colectivos menos favorecidos; el desarrollo del talento y la formación, y la conciliación y la competitividad, se encuentra la organización de encuentros, mesas redondas, y la divulgación de textos e ideas sobre estos temas en nuestro país. Así, cuenta con la Biblioteca Fundipe, que acaba de traducir el libro de Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner “Innovación en tiempos de crisis”; o realiza estudios como el que próximamente verá la luz sobre la relación entre el absentismo y el desempeño.

lo hacemos. A veces no es tan importante cuánto tiempo estás en el sitio, sino cómo estás llevando a cabo las actividades a las que te dedicas en ese tiempo. Además, cuando uno afronta el trabajo de una forma, esa manera es contagiosa, si tu tienes a tu alrededor personas positivas, con actitud de esfuerzo, de motivación, de pasión, seguramente se contagie, y eso genera resultados mejores, si por el contrario, tienes un entorno de actitudes opuestas, lo más fácil es que el contagio sea negativo.

**P.- ¿Qué papel tienen que jugar los departamentos de RR.HH. en la racionalización de los horarios?**

**R.-** No son los responsables últimos de este tipo de actuaciones. Es muy difícil implantar sistemas de evaluación de desempeño, de gestión del tiempo o políticas de conciliación, si no existe el convencimiento y el impulso del primer ejecutivo de la organización. Lo que no es menos cierto es que el rol proactivo que tiene que jugar la función de RR.HH. es fundamental. Hay una fase que es el convencimiento por parte de la dirección general de que hay que hacer para que RR.HH. pueda materializarlo.

**P.- ¿El Plan Concilia de las Administraciones Públicas ha tenido un efecto llamada en las empresas?**

**R.-** El mundo de las instituciones públicas y el de las instituciones privadas tienen algunas similitudes pero algunas grandes diferencias. En la Administración Pública se producen relaciones laborales de carácter estable, permanente e indefinido, lo que hace que desde la perspectiva de la contraprestación económica haya sido visualizado, de forma diferente a las empresas y por tanto, una manera de aumentar el salario emocional haya sido la implantación de medidas como el Plan Concilia. Hay mayores restricciones de carácter económico, los sistemas de evaluación del rendimiento todavía están en una Ley donde el foco ha estado en buscar unas mejoras retributivas. Puede ser que haya habido un mayor enfoque en la Administración Pública hacia medidas de racionalización de horarios que en la empresa privada.

**P.- En este momento, en el que para muchas empresas mejorar las condiciones retributivas no es posible, ¿el racional-**



# Estudios Retributivos 2010

## Imprescindibles para la toma de decisiones

### Tras nuestra reciente fusión disponemos de las bases de datos más extensas del mercado:

- Estudios tanto multisectoriales como de sectores específicos
- Informes basados en datos salariales de más de 500 grandes empresas del mercado español
- Detalle retributivo de más de 3000 posiciones de todos los niveles profesionales
- Análisis de todos los elementos del paquete de compensación (salarios, incentivos objetivo y reales, incentivos comerciales, asignaciones, paquetes de beneficios y retribución en especie)
- Potentes herramientas online para la visualización y análisis de información (CompTrack y Componline)

Para más información por favor dirijase a: [spsurveys@towerswatson.com](mailto:spsurveys@towerswatson.com) o llamando al telf: +34 91 590 30 09

Previsión social  
Servicios financieros y de gestión del riesgo  
Talento y compensación

[towerswatson.com](http://towerswatson.com)

Copyright © 2010 Towers Watson. All rights reserved.  
TW-EU-2010-16538. May 2010.

TOWERS WATSON



## CONCLUSIONES IV CONGRESO NACIONAL SOBRE RACIONALIZACIÓN DE HORARIOS ESPAÑOLES

1. Los cambios estructurales y económicos que han tenido lugar en la sociedad, en los últimos años, hacen necesario un nuevo modelo de gestión empresarial más centrado en las personas y menos en el crecimiento.
2. Además cabe destacar que este modelo de gestión aporta beneficios a la propia sociedad:
  - a. Facilitando la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, en el ámbito laboral.
  - b. Garantizar una mayor calidad de vida para las personas.
  - c. Y, del mismo modo, poder lograr familias más sostenibles.
4. Se destaca la responsabilidad del modelo masculino de gestión actual ante la crisis.
5. La maternidad, como bien social, ha de ser asumida por la sociedad y no solo por una parte de ella. Se plantea la propuesta de ampliar el permiso de maternidad desde el 8º mes de embarazo hasta que el bebé cumpla un año, sin coste alguno para las empresas que apuestan, decididamente, por las mujeres.

### ¿Zar los horarios no sería un buen camino para optimizar el salario emocional?

**R.-** El absentismo se ha reducido espectacularmente, algunas mutuas hablan de una reducción del 40 por ciento, seguramente tiene algo que ver con la crisis. ¿Quiere decir

esto que ahora nos ponemos menos enfermos? No, es que hay un cierto temor a la pérdida de trabajo y eso hace que cuestiones que antes podían ser importantes para dejar de ir a trabajar, ahora se soslayan. El debate existe. Tampoco hay que olvidar que cualquier medida que suponga una reducción del tiempo de trabajo, no debería suponer una reducción de la productividad de la persona porque las condiciones excesivamente penosas hacen que el rendimiento sea menor. Además, estamos presenciando un cambio en las funciones de los trabajadores y determinadas actuaciones en el ámbito de la conciliación pueden conllevar una mejora en la productividad de los empleados, en contra de la opinión generalizada de contabilizar tiempo por producción, que es más propio de los sistemas industriales.

### P.- ¿Qué pérdida de productividad se puede achacar a los horarios?

**R.-** Lo que siempre he dicho es que el ser humano no está preparado para trabajos continuados durante mucho tiempo, es un ser más explosivo que continuo, no es lo habitual hacer maratones. Desde esa perspectiva, creo que el ser humano está diseñado para aportar en los momentos calve y necesarios. Hay algún autor que habla de mente de tortuga y cerebro de liebre. Creo que dependiendo de las circunstancias uno tiene que actuar con mente de tortuga y otras como cerebro de liebre. Esa combinación de ambas es la que permite una mejora de la disposición, aunque también depende del tipo de trabajo. Estoy convencido que una mayor estancia en el puesto de trabajo no genera mayor productividad, sino más bien lo contrario. Un famoso ejecutivo decía que entre dos personas que producen lo mismo, prefería al que más tiempo está, yo estoy en desacuerdo con eso, prefiero al que menos tiempo esté porque, desde luego, será más productivo.

### P.- ¿Las políticas de racionalización de horarios se tienen que entender como una política de igualdad?

**R.-** Estas medidas deberían ser independientes de sexo, raza, religión, costumbres. Deberían afectar a todos por igual, siempre dentro del ámbito de la diversidad individual que existe, es decir, se implantan para todo el mundo. Pero las medidas deberían ser lo suficientemente amplias y flexibles para cu-



## MANIFIESTO “POR UNOS HORARIOS RACIONALES”

La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios en España lanzó un Manifiesto coincidiendo con el día Internacional del Trabajo. Durante todo un año se recogerán firmas, se espera recabar varios centenares de miles de adhesiones.

La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los demás países de la Unión Europea

### Manifiesta:

Que el tiempo es un bien único e insustituible, al que debemos dar el máximo valor.

Que debemos respetar el tiempo de los demás porque vale tanto como el nuestro.

Que la puntualidad ha de ser un principio ético que guíe nuestra conducta.

Que para hacer un mejor uso del tiempo es imprescindible que en España cambiemos nuestros horarios.

Que los padres y madres deben disponer de tiempo para convivir y dialogar con sus hijos, interesarse por sus sentimientos y sus problemas, y ofrecerles un sólido apego.

Que es necesario disponer de tiempo para dormir, porque dormir bien es vivir mejor.

Que es necesario educar a la juventud en valores tales como la solidaridad, la tolerancia, el respeto, el esfuerzo y la igualdad entre la mujer y el hombre, además de subrayarles la importancia de hacer un buen uso del tiempo.

Que a las personas se les ha de valorar por sus resultados, ya que las horas de presencia no garantizan una mayor eficiencia.

Que las jornadas laborales prolongadas perjudican la calidad de vida de los empleados y no son rentables para las empresas.

Que la relación entre la dirección y el personal colaborador ha de estar sustentada en conseguir resultados y basarse en la confianza y el compromiso, y no solo en el cumplimiento estricto del horario.

Que las iniciativas de racionalización y flexibilización de horarios permiten a los empleados atender adecuada-

mente su vida privada, con lo que se encuentran con más motivación y más lealtad a su empresa.

Que los horarios comerciales deben ser flexibles en beneficio de todos, sin perjuicio de que los trabajadores del sector dispongan de su tiempo de descanso y de ocio.

Que la radio, la televisión y los espectáculos deben ajustar su programación a unos horarios racionales.

### Reivindica:

Una profunda modificación de los horarios en España, que nos ayude a ser más felices, a tener más calidad de vida, y a ser más productivos y competitivos.

Exige a nuestros representantes y poderes públicos:

Que lleven a cabo las medidas ejecutivas y legislativas necesarias para llevar a la práctica las reivindicaciones expuestas.

### Recuerda:

Que la necesidad de unos horarios racionales tiene como objetivos prioritarios:

- Conciliar nuestra vida personal, familiar y laboral.
- Permitir la corresponsabilidad en el reparto de tareas domésticas y atención a la familia.
- Favorecer la igualdad entre la mujer y el hombre.
- Mejorar nuestra calidad de vida.
- Aumentar la productividad.
- Dormir el tiempo suficiente.
- Fomentar la salud.
- Disminuir la siniestralidad.
- Apoyar el rendimiento escolar.
- Facilitar la globalización.

Y, en definitiva, dar mayor valor al tiempo.

Todo esto pasa, ineludiblemente, por racionalizar nuestros horarios, hacerlos más humanos y más europeos. E invita a la ciudadanía a que hagan suyo este Manifiesto, lo firmen y lo difundan.

Muchas gracias.

Se podrá suscribir este manifiesto a través de la web: [www.horariosenespana.es/manifiesto/manifiesto.php](http://www.horariosenespana.es/manifiesto/manifiesto.php)

brir la necesidad de cualquier individuo, sea hombre o mujer. Lo que sí es cierto es que hay realidades distintas de cada persona que deberían ser tenidas en cuenta y que ese es el principio de la conciliación: que cada uno pueda adaptar su rendimiento y sus necesidades a su situación personal.

Si lo que haces es implantar medidas más rígidas, a lo mejor, sí que estás pensando más en un determinado sexo. Si son medidas hechas para las mujeres, yo diría que no estamos consiguiendo el objetivo, porque deberíamos ser tener una sociedad equilibrada, lo que pasa porque cada uno asumamos nuestro rol y nuestras responsabilidades.

#### **P.- ¿Trabajar menos horas significa trabajar peor?**

**R.-** A veces sí y a veces no. Si uno trabaja menos horas y consigue menos resultados, está consiguiendo menos; si trabajas más y consigues los mismos resultados que cuando trabajabas menos, estás perdiendo productividad. Siempre hay un punto a partir del cual uno no es productivo y lo único que hace es insistir en su falta de productividad, y hay un punto mínimo en el que seguramente uno tampoco es lo suficientemente productivo.

#### **P.- Pero, las empresas también sufren el presentismo porque supone mayores costes, como los de energía**

**R.-** Sí. Hay costumbres muy atávicas y todavía pensamos que quien más está es quien más hace. Son esos paradigmas que están insertados en el ser humano y que nadie cuestiona muchas veces, y que forman parte de nuestra parte emocional. Todo el mundo racionalmente está de acuerdo, pero lo que sucede en el día a día en las organizaciones es lo contrario. A veces no actuamos conforme a lo que pensamos sino a lo que sentimos, es más una cuestión de costumbre y de cambio del modelo.

#### **P.- Muchas empresas presumen de sus sistemas de evaluación del desempeño, pero ¿de verdad está tan implantado en las empresas españolas?**

**R.-** Hay que ver un poco cuál es el tejido empresarial español. Cuando se habla de este

### **CONVOCADA LA V EDICIÓN DEL PREMIO PARA RACIONALIZAR LOS HORARIOS ESPAÑOLES**

Este Premio se creó hace cinco años con la finalidad de reconocer a todas aquellas empresas, medios de comunicación y ciudadanos o entidades que más hayan contribuido a la racionalización horaria en el ámbito que ellos representan.

**Destinatarios:** Los premios se dividen en tres modalidades:

- Los ciudadanos o entidades que más hayan contribuido a la adopción de unos horarios más racionales.
- Las empresas que más se hayan destacado por la implantación de acciones que propicien unos horarios más racionales.
- Los medios de comunicación social que, a través de artículos, entrevista o reportajes, más se hayan destacado en la sensibilización de la sociedad a favor de un cambio de nuestros horarios.

**Presentación de candidaturas:** Podrá ser realizada por las instituciones, entidades y personas a quienes la Comisión Nacional y los miembros del Jurado inviten a presentar su propuesta. Las candidaturas propuestas deberán acreditar de manera clara y fehaciente los méritos por los que se les debe entregar este galardón. El Plazo de presentación de candidaturas finalizará el 1 de octubre de 2010.

tipo de herramientas, hablamos del 5 por ciento de las empresas que tienen un volumen importante, pero el 95 por ciento de las empresas en España son pymes. No creo que el número de empleados de una empresa condicione o no para implantar estos sistemas. No es menos cierto que el número de empresas grandes que están implantando estos sistemas es mayor que el número de empresas pequeñas. Hay que quitarles un poco el prejuicio o hay que ayudarles a entender que estos sistemas son buenos independientemente del número de empleados que se tenga. El gran salto debería ser ayudar a las pequeñas y medianas empresas a implantar este tipo de sistemas que les supondría una mejora muy importante de los resultados.

#### **P.- ¿Las Administraciones Públicas qué papel tienen que jugar en la racionalización de los horarios a nivel empresarial?**

**R.-** La Administración, en general, legislando normas de obligado cumplimiento no va a solucionar nada, o muy poco. Lo que sí tiene que hacer es legislar para facilitar que esto suceda. Hay que dar margen a las organizaciones a que sean ellas mismas las que cambien, no a cambiarlas a golpe de decreto. ▲

*Nada mejor  
que el ADN  
para identificar  
a las personas*

**in•SIGHT**

## La nueva evaluación del Talento

In-SIGHT es el Sistema de Evaluación Online que le permitirá identificar el talento en sus procesos de selección y programas de desarrollo.

- **Productividad.** Automatización de los procesos de evaluación. Reducción de tiempos y costes.
- **Innovación.** Evaluación integral mediante las herramientas de Assessment Online más innovadoras.
- **Flexibilidad.** Adaptación a sus necesidades de evaluación.
- **Tecnología.** Arquitectura web de última generación. Integración con sistemas corporativos.

Núñez de Balboa, 37- 28001 Madrid

[www.actuallblog.com](http://www.actuallblog.com)  
[info@actualgrupo.com](mailto:info@actualgrupo.com)

Madrid Barcelona Valencia Vigo Málaga  
Colombia México Rep. Dominicana Perú



**actualGRUPO**

[www.actuallgrupo.com](http://www.actuallgrupo.com)  
**9 0 2 0 2 3 2 2 2**