

ÍNDICE

PRÓLOGO de Juan Rosell	9
------------------------------	---

PARTE I.

LA GESTIÓN DEL TIEMPO, CLAVE DE LA RIQUEZA DE LOS PAÍSES Y DE LA FELICIDAD DE LAS PERSONAS

1. El tiempo, ¿el bien más escaso?	15
1. El tiempo en las diferentes culturas.....	16
2. Una pobre productividad.....	20
3. Incapacitados para conciliar	23
2. La buena gestión del tiempo: beneficiosa para las empresas y los empleados	27
1. Mayor productividad.....	27
2. Mejor capacidad de gestión.....	31
3. Sin tiempo para pensar	31
3. Las ventajas para la sociedad: la mala gestión del tiempo y los horarios está en la raíz de muchos problemas sociales	33
4. Barreras a romper y problemas a resolver	39
1. El presentismo	39
2. Las prácticas viciadas en el uso del tiempo	42
3. Los hábitos alimentarios improductivos	43
4. La reunionitis.....	45
5. Las ideas falsas sobre la conciliación	45

PARTE II.
MEDIDAS DE MEJORA DE LA GESTIÓN
DEL TIEMPO EN LAS EMPRESAS

5. Plan Integral de Conciliación	49
1. Concepto de conciliación.....	49
2. Diagnóstico inicial.....	50
3. Implantación.....	52
4. Estructura	53
5. Evaluación y seguimiento del plan.....	54
6. Características	54
6. La formación en gestión del tiempo	57
1. Un círculo virtuoso.....	57
2. Aprender a ser eficaz, eficiente y efectivo.....	58
7. Medidas para flexibilizar y racionalizar los horarios	61
1. Horario laboral flexible.....	62
2. Jornada continua o intensiva todo el año	62
3. Jornada reducida	63
5. Semana laboral comprimida	65
6. Planificación mediante cuentas de horas de trabajo	65
7. Cargos compartidos.....	66
8. Reducción del tiempo de comida.....	67
9. Luces apagadas	67
10. Trabajar desde casa.....	67
11. Servicios de consultoría o apoyo	68
12. Días de asuntos propios	68
13. Permisos y descansos.....	69
8. Puntualidad y productividad	71
1. La puntualidad en el trabajo	71
2. Lo que expresa la puntualidad.....	72
3. Defecto nacional o rasgo individual.....	73
4. Recomendaciones.....	74
9. Aprovechar el tiempo	77
1. El valor del tiempo en el trabajo	77
2. Tres fases	77
3. Aspectos a tener en cuenta	78
4. Primero, lo importante	80
10. Cómo estar conectados sin estresarse	83
1. Saturados con el correo electrónico.....	83

2. Intensidad.....	84
3. Consejos para que los correos electrónicos no se nos vayan de las manos	85
4. Tendencias para el futuro.....	86
5. Imposible desconectar.....	87
11. La rentabilidad del trabajo a distancia.....	89
1. Menores costes.....	90
2. Comodidad.....	92
3. Riesgos a evitar.....	93
12. Las reuniones pueden y deben ser eficaces	97
1. Mucho tiempo, pero escasos resultados	97
2. Preparación.....	98
3. La reunión en sí.....	99
4. Moderador y asistentes.....	100
5. Y después.....	101

PARTE III.

LA GESTIÓN DEL TIEMPO Y LOS RECURSOS HUMANOS

13. No sólo es el tiempo y el horario.....	105
1. La regulación laboral proteccionista	106
2. La estabilidad como factor clave	106
3. La concepción del trabajo	108
4. Organizaciones rígidas y jerárquicas.....	109
Resumen.....	110
14. El liderazgo como elemento de competitividad.....	111
15. La meritocracia y los sistemas de rendimiento	117
16. La sociedad atrapada	121
17. A veces no es sólo el horario.....	125
18. La cuarta revolución industrial	129
19. La transformación digital y los nuevos modelos de trabajo	133
CONCLUSIONES: LA CRUZADA DEL TIEMPO	137
1. DECÁLOGO DE MEDIDAS PARA GESTIONAR EL TIEMPO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA	138

1. Liderar desde la confianza y el entusiasmo	139
2. Dirigir por objetivos.....	139
3. Gestionar el desempeño.....	139
4. Crear una cultura corporativa que valore el eficiente uso del tiempo.....	140
5. Facilitar una estructura adecuada de horarios y el acceso al teletrabajo	140
6. Dar valor al tiempo de las reuniones	141
7. Formar a los colaboradores en el buen uso del tiempo	141
8. Adoptar un plan integral de conciliación.....	141
9. Instaurar la figura de responsable en conciliación	141
10. Evolucionar al ritmo de los trabajadores y de la empresa.....	141
2. DECÁLOGO DE MEDIDAS PARA GESTIONAR EL TIEMPO DESDE LA PERSPECTIVA DEL COLABORADOR...	143
1. Entrar y salir a la hora.....	144
2. Planificar y priorizar	144
3. Organizarse	145
4. Comprometerse e ilusionarse.....	145
5. Aumentar el ratio de productividad por tiempo de trabajo	145
6. Hay que saber decir «no», y decirlo cuantas veces sea necesario	146
7. Utilizar racionalmente las tecnologías	146
8. Desconectar	147
9. Emplear menos tiempo en las comidas.....	147
10. Dejar un espacio a la familia y a uno mismo.....	147
ANEXO. Entrevistas a diversas personalidades del mundo empresarial español en relación a la gestión del tiempo	151
Epílogo de Carmen Posadas	187

PRÓLOGO

Los dos autores han confluído por caminos diferentes para elaborar este libro. Ignacio Buqueras para quien desde hace aproximadamente quince años uno de sus objetivos prioritarios en lo personal, profesional, empresarial y social ha sido que disfrutemos todos los ciudadanos de unos horarios más humanos, más racionales y más europeos.

Y por otro lado Jorge Cagigas, profesional de amplia trayectoria como directivo de Recursos Humanos y que también ha trabajado con un solo fin: la consecución de unos horarios racionales. Ellos han compartido las siguientes cuestiones:

- Han colaborado muy positivamente a que los ciudadanos sean conscientes de que la conciliación, la igualdad, la corresponsabilidad, la productividad y la buena calidad de vida precisan de horarios racionales.
- Han contribuido eficazmente a que cada día se hable más sobre los horarios en los hogares, en los centros de trabajo, en las negociaciones de los convenios, en el debate político, y cómo no, en los medios de comunicación, que son grandes aliados porque sus horarios dejan mucho que desear.
- Han avalado sus tesis con datos, como los expuestos en dos libros sobre casos de éxito, en los que los protagonistas son empresas que han dado un paso adelante. Los horarios racionales permiten obtener una mayor productividad, reducir gastos y conseguir la

satisfacción de los trabajadores, que de este modo se sienten más motivados.

- Han propuesto y asesorado importantes iniciativas políticas, como las siguientes:
 - La creación, en el seno de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados, de dos subcomisiones –la primera en 2006 y la segunda en 2013– que han debatido acerca de temas como el tiempo de trabajo, la flexibilidad laboral, la conciliación y la corresponsabilidad.
 - La aprobación, por el Ministerio de Administraciones Públicas del Plan Concilia en 2005.
 - La puesta en marcha de medidas concretas de horarios racionales en organismos autónomos –Gobierno Vasco, Generalitat Valenciana (Decreto 68/IX/2010)– y municipales. El Ayuntamiento de Madrid es un excelente referente con su política de luces apagadas a las 17.00 desde el 16 de septiembre de 2010.

Para finalizar estas líneas evocadoras de un pasado reciente, son destacables cuatro conclusiones reiteradas en varios congresos nacionales para racionalizar los horarios españoles, que Buqueras, como presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y ARHOE, hizo mención en la audiencia de los Reyes de España 9 de enero de 2005. En aquella ocasión planteó las siguientes propuestas:

1. Que España adopte ya el huso horario que le corresponde conforme a su situación geográfica (meridiano de Greenwich). Desde hace 75 años no estamos en el horario solar que nos compete.
2. Que las Administraciones, empezando por el Gobierno de España, cumplan el Plan Concilia 2005 y la Resolución de diciembre de 2012 de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, que señala que la jornada laboral debe finalizar a las 18.00.

3. Que las televisiones públicas y privadas finalicen sus programas de máxima audiencia a las 23.00, al igual que los espectáculos.
4. Que la conciliación, la corresponsabilidad y la igualdad se conviertan en una realidad inmediata porque son extraordinariamente rentables.

Este libro, que tienes en tus manos desea ser una eficaz ayuda para los dirigentes empresariales, sindicales, sociales, culturales y deportivos.

Tenemos que terminar con los tópicos relacionados con la cultura del presentismo laboral, según la cual trabajar es estar sentado; a más jornada, mayor productividad; las continuas escapadas tienen una justificación y que España es diferente.

Tiene que quedar muy claro que no vivimos para trabajar, sino que trabajamos para vivir. Debemos tener muy presente la siguiente reflexión del pensador y político indio Mahatma Gandhi: «un minuto que pasa es irrecuperable». Sabiendo esto, ¿cómo podemos malgastar tantas horas?

Con el presente libro, no te quepa la menor duda, que los autores te ayudarán a cambiar de mentalidad respecto a la utilización del tiempo. Todos diariamente tenemos el mismo. Hablamos de la jornada laboral adecuada, de las ventajas de la flexibilidad horaria, de los llamados almuerzos de trabajo, del *prime time* (horario de máxima audiencia) de las televisiones y de las reuniones.

La idea clave es buscar y encontrar en el trabajo y en la vida la satisfacción y, por qué no, la felicidad. El cirujano francés Victor Pauchet escribió: «el trabajo más práctico es el que sale de las manos de un hombre contento». Y el pensador chino Confucio aconsejaba lo siguiente: «elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un solo día en tu vida».

Juan Rosell,
Presidente de la CEOE



PARTE I

LA GESTIÓN DEL
TIEMPO, CLAVE DE LA
RIQUEZA DE LOS PAÍSES
Y DE LA FELICIDAD
DE LAS PERSONAS





El tiempo, ¿el bien más escaso?

Escribir un libro sobre los horarios de trabajo y su racionalización, enfocado al mundo empresarial en general y a la empresa privada en particular, tiene algunos elementos de complejidad relevantes que requieren además algunas consideraciones iniciales que traten de centrar y enfocar la dificultad de gestión del tiempo, que hoy en las sociedades occidentales desarrolladas y en España se está produciendo.

Vamos a tratar en este capítulo introductorio algunos de estos elementos, para que, de esa manera, cada organización o cada profesional, que se plantee abordarlos, lo pueda realizar con la perspectiva previa de algunas consideraciones que le ayuden a clarificar el estado de la situación en la que la persona convive o de la que la organización y su cultura dimanen.

La racionalización de los horarios es un concepto que ofrece interpretaciones diferenciadas e incluso antagónicas dependiendo de quién lo utilice. Por ello las posiciones absolutas y dogmáticas en el ámbito empresarial deberían abandonarse. Tampoco existen las soluciones mágicas y uniformes. Las organizaciones, dependiendo de muchos factores, unos de carácter interno, otros temporales y otros situacionales, pueden y deben afrontar este reto desde diferentes ángulos y perspectivas.

El tiempo que manejamos los seres humanos está condicionado por una visión muy centrada en nuestro día a día, lo que hace que todo pivote, cada vez más, en fracciones ínfimas de tiempo (segundos, minutos, horas, días, etc.). Eso hace también que, de forma inconsciente, todos nuestros planteamientos estén normalmente muy condicionados por la inmediatez, premura y velocidad de los acontecimientos que se producen o suceden y en los que participamos.

La expectativa de vida es un marco de referencia desde el que partimos para repartirlo de la forma que en cada momento consideramos más adecuada, procurando que no se nos escape ni un solo segundo. Olvidamos y obviamos que las dimensiones temporales del espacio del que formamos parte tienen una magnitud mucho mayor. Pensemos, por ejemplo, que la estrella más cercana al Sol es la Próxima Centauri que está a cuatro años luz. Parecería que, con nuestras capacidades actuales, estuviera cercana, si bien la realidad es que con las naves espaciales actuales a su máxima velocidad un viaje hasta ella duraría diez mil años.

Es paradójico además, que a medida que la expectativa y la esperanza de vida en las sociedades modernas se incrementa lo hace también la velocidad a la que suceden los acontecimientos y la necesidad del ser humano de ir más y más deprisa. Parece que en este proceso la humanidad perdiera la perspectiva y la prudencia en el sentido griego de la palabra que es «mirar los acontecimientos con cierta distancia». Nuestro gran médico y pensador Gregorio Marañón ya nos advertía: «En este siglo acabaremos con las enfermedades pero nos matarán las prisas».

1. El tiempo en las diferentes culturas

Aterrizando un poco más el concepto, y descendándolo ya a un entorno más cercano y que nos influye decisivamente, en nuestra opinión, una de las claves pasa por el entendimiento del concepto tiempo en las diferentes culturas.

El párrafo de un libro titulado *Ébano*, del escritor y periodista de origen polaco y premio Príncipe de Asturias Ryszard

Kapuscinnski, nos puede servir de introducción más que adecuada a un concepto o valor cultural tan diverso en relación con el tiempo, y por ello transcribimos el mismo a continuación:

«El europeo y el africano tienen un sentido del tiempo completamente diferente; lo perciben de maneras dispares y sus actitudes también son distintas. Los europeos están convencidos de que el tiempo funciona independientemente del hombre, de que su existencia es objetiva, en cierto modo exterior, que se halla fuera de nosotros y que sus parámetros son medibles y lineales». Según Newton, el tiempo es absoluto: «Absoluto real y matemático, el tiempo transcurre por sí mismo y, gracias a su naturaleza, transcurre uniforme; y no en función de alguna cosa exterior». El europeo se siente como su siervo, depende de él, es su súbdito. Para existir y funcionar, tiene que observar todas sus férreas e inexorables leyes, sus encorsetados principios y reglas. Tiene que respetar plazos, fechas, días y horas. Se mueve dentro de los engranajes del tiempo; no puede existir fuera de ellos. Y ellos le imponen su rigor, sus normas y exigencias. Entre el hombre y el tiempo se produce un conflicto insalvable, que siempre acaba con la derrota del hombre, el tiempo lo aniquila.

Los africanos lo perciben de manera bien diferente; para ellos el tiempo es una categoría mucho más holgada, abierta, elástica y subjetiva. Es el hombre el que influye sobre la forma del tiempo, sobre su ritmo y su transcurso. El tiempo, incluso, es algo que el hombre puede crear, pues, por ejemplo, la existencia del tiempo se manifiesta a través de los acontecimientos, y el hecho de que un acontecimiento se produzca o no, no depende sino del hombre. El tiempo aparece como consecuencia de nuestros actos y desaparece si lo ignoramos o dejamos de importunarlo. El tiempo es una realidad pasiva y, sobre todo, dependiente del hombre».

Si lo traducimos a la práctica yendo a una aldea, a una reunión, y no hay nadie, no tendría sentido la pregunta: ¿cuándo se celebrará la reunión? La respuesta se conoce de antemano: «cuando acuda la gente».

Evidentemente en la generalización siempre hay una parte de posición extrema, y no todos los países africanos tienen el mismo grado

y nivel de entendimiento, ni todos los europeos y occidentales son como se describen.

Avanzando un poco más en cómo son las culturas del tiempo de los diversos países, podemos traer aquí las dimensiones de la diversidad cultural que en uno de los libros más relevantes plantean Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner, titulado *Riding the Waves of Culture*, que aborda a través de siete dimensiones las diferencias culturales de los países pero también el entendimiento que de las mismas puede tener cada organización, empresa, departamento, función e incluso individuo.

No es casualidad que de las siete dimensiones una esté directamente relacionada con el tiempo, y desglosada en dos sub-dimensiones:

1. Pasado, presente y futuro.
2. Tiempo secuencial versus tiempo sincrónico.

En el primero, la dimensión cultural está relacionada con la importancia que a cada uno de los tres ámbitos (pasado, presente y futuro) otorga el colectivo concreto (país, cultura, empresa, etc...). En el segundo, se relaciona cómo se estructura el presente en ese grupo. Abordaremos estos aspectos con mayor detenimiento en un capítulo posterior.

Centrándonos en nuestro país y en una experiencia profesional vivida durante muchos años, damos la sensación a otros, e incluso a alguno de nosotros, de tener una idea muy laxa sobre el uso del tiempo; del de uno mismo y también, en las organizaciones, del tiempo de los demás.

Son innumerables las ocasiones en las que las reuniones no comienzan a la hora establecida y por supuesto no terminan a la prefijada, suponiendo, que se haya establecido una hora concreta de finalización de la misma. En algunas ocasiones, y ante esta tesitura, se nos ha argumentado que se trata de un rasgo cultural; pero albergamos

muchas dudas con respecto a este punto, no nos consta que los españoles perdamos más trenes o aviones que otros países europeos donde la puntualidad es una virtud muy extendida, con lo que cuestionamos muy y mucho que se trate de un rasgo cultural y nos inclinamos a pensar que está más vinculado a un entendimiento del trabajo como un entorno algo más laxo e irrespetuoso con el resto de las personas. En España las empresas, en su conjunto, gestionan mal el tiempo.

En general falta una organización eficiente del día a día y con frecuencia los horarios de directivos y trabajadores no son racionales ni flexibles. Además, no están adecuadamente coordinados los horarios laborales con los de los servicios públicos, los de las entidades financieras, los comerciales o los de ocio. Lo mismo ocurre, en muchas ocasiones, con los horarios laborales de las parejas. Y si tienen hijos, con los horarios escolares de los mismos. Debemos hacer todos un esfuerzo y comprometernos para cambiar esta situación. Hoy, mejor que mañana.

Desde el 17 de junio de 2003 existe la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los de los demás Países de la Unión Europea, impulsada por Ignacio, y su mera existencia ya pone de manifiesto los problemas que padecemos:

- Las jornadas laborales prolongadas y rígidas.
- La cultura del presentismo.
- La baja productividad.
- Las dificultades para armonizar la vida personal, con la familiar y con la profesional.
- La falta de corresponsabilidad.
- La perniciosa singularidad de nuestros horarios.

Frente a la jornada de 8:00 a 20:00 –en la que caben, entre otras interrupciones, el café de la mañana y un almuerzo de unas dos horas de duración–, que aún predomina en España, el horario europeo de 8:00 a 17:00, con una breve pausa al mediodía, sería una buena solución no sólo para tener un sistema más productivo que el actual, con una reducción significativa de gastos, sino también para alcanzar el necesario equilibrio entre el trabajo, la familia y la vida personal. Es cierto, que dados los cambios en los sistemas de trabajo no sólo esta aspiración debe ser contemplada si no también todas aquellas medidas que ayuden a conseguir una mayor flexibilidad y optimización del trabajo para la mejora de la productividad y de los resultados tanto individuales como empresariales.

2. Una pobre productividad

En nuestra jornada laboral subsisten dos creencias muy arraigadas: la de que estar en el lugar de trabajo es lo mismo que trabajar, y la de que marcharse el último, o hacerlo después que el jefe, ha de ser motivo de satisfacción y distinción. Ambas son erróneas, por no decir impropias del siglo XXI. Sólo son productivos los minutos en los que aprovechamos el tiempo, al servicio de nuestras responsabilidades en la empresa, no aquellos en los que simplemente calentamos la silla. Pero este mensaje todavía no está suficientemente asimilado, ni entre los directivos ni entre los empleados. De ahí que España sea uno de los países más improductivos de Europa, a pesar de ser uno de los que más horas dedica al mundo del trabajo o quizás también precisamente por eso. Está comprobado que el rendimiento decae a partir de un determinado número de horas. Es natural, las personas no somos ni robots ni máquinas.

Se trata de trabajar por objetivos y resultados, y no de premiar la presencia, porque ésta no garantiza un buen rendimiento. La cultura del presentismo, muy anacrónica, debe ser sustituida por la cultura de la eficiencia, e incluso de la excelencia. Solo así podremos ser competitivos en un mundo cada vez más complejo y globalizado, y que sufre una profunda crisis económica.

Con respecto a la productividad, se ha operado un cambio sustancial en el entendimiento de la misma; productividad es un término que se conecta en sus orígenes con la revolución industrial debido al cambio de mentalidad que implicó la incorporación de las máquinas al trabajo y a muchas de las profesiones y tareas, sobre todo en el ámbito industrial.

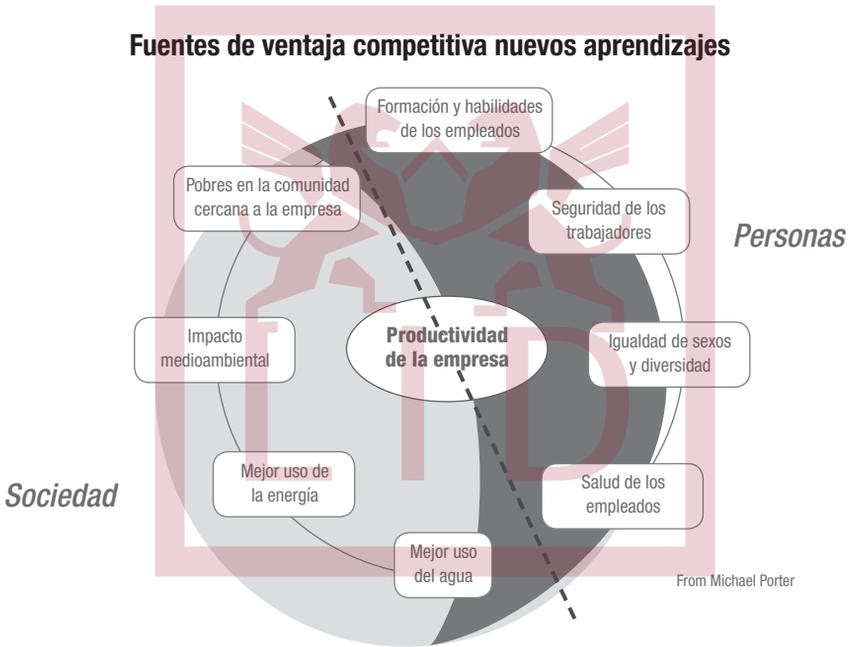
Con la Revolución Industrial se produjo un cambio sustancial, debido a que las profesiones que hasta ese momento eran eminentemente artesanales, y por tanto requerían de un período a veces bastante prolongado de aprendizaje y experiencia, se convierten en trabajos rutinarios y mecánicos donde la experiencia no es necesaria, se puede sustituir a un trabajador por otro de manera casi inmediata. Nace así el concepto taylorista del trabajo, donde el ser humano va siendo sustituido por maquinaria. En todas aquellas actividades en que no es posible sustituir el trabajo humano por una máquina, el operario es medido en relación a la máquina. Nace entonces el concepto de productividad entendida como hacer más con menos y en el menor tiempo posible. En el inicio del nuevo modelo hubo una resistencia más que notable de algunos colectivos contra la deshumanización del trabajo, como el movimiento de los luditas surgido en Gran Bretaña, fundamentalmente en el sector textil.

De este concepto rudimentario, que todavía se utiliza en muchas organizaciones, y que suele generar empresas muy controladoras del tiempo y de la presencia - siendo la presencia un valor en sí misma- se pasa a un nuevo concepto que es el de «hacerlo mejor con lo necesario». En este nuevo concepto más moderno, predominan, sobre todo en el área industrial, valores vinculados a la calidad y a la racionalización de recursos. Es el momento de la aparición de conceptos organizativos como producción ajustada (*lean manufacturing*) y otros.

Hoy en día las organizaciones más avanzadas están migrando hacia un modelo más moderno de productividad basado en sentirse mejor con y en el trabajo. Se plantea así que el bienestar general y el individual generan mejores resultados para la organización. Las nuevas profesiones, mayoritariamente ligadas al sector servicios, plantean tareas poco vinculadas al concepto de tiempo-máquina como unidad

de medida y por tanto la productividad está más relacionada con la actitud del trabajador y el buen ambiente de trabajo.

Tenemos ejemplos y evidencias de que hoy día hay elementos que de forma inequívoca están consiguiendo mejorar la productividad y la competitividad de las empresa, cogiendo como base a un autor tan prestigioso como Michael Porter, nos habla de aquellos nuevos aprendizajes de la empresa moderno que impactan positivamente, nos hemos permitido segmentarlos en dos ámbitos que son la sociedad y las personas y todos ellos están íntimamente relacionados entre sí.



La pretensión de este libro no es que se trabaje menos, sino que se trabaje mejor, que optimicemos mejor el tiempo. Ser puntuales, planificar, dar prioridad a las tareas más importantes y urgentes, organizar la mesa de trabajo, desterrar la manía por la perfección innecesaria, tomar iniciativas, utilizar racionalmente las nuevas tecnologías, no perder la concentración, reducir al mínimo las interrupciones durante la jornada. Son normas que todos debemos seguir para un mejor aprovechamiento del tiempo.

Deben comprimirse las jornadas laborales para que sean intensas y no extensas, fomentar el teletrabajo, convocar sólo las reuniones precisas, dar ejemplo de responsabilidad en el buen uso del tiempo.

En este ámbito de las relaciones laborales, ambas partes, dirección y trabajadores, han de caminar juntos en la misma dirección. Las empresas deben reconocer el resultado obtenido por encima del tiempo invertido, y situar en los puestos clave a las mujeres y hombres que aporten valor a la entidad; no a los que dediquen más horas.

El capital humano es el recurso más importante que tiene la empresa, por lo que debe cuidarlo, escucharlo, hacerlo partícipe de las realizaciones y proyectos, y entenderlo al máximo. Ha de poner los medios para que los empleados se sientan motivados, corresponsables y con ganas de trabajar. Las relaciones deben ser más humanas, más próximas, más cuidadosas que en otras épocas, aplicar nuevos modos de ejercer la dirección. El modelo del puñetazo en la mesa, hasta hace poco visto como admisible, hoy no tiene razón de ser. Por su parte, los empleados deben asumir que hay épocas con alta carga de trabajo en las que tienen que esforzarse más. Hay que pasar del modelo del trabajador al dictado al modelo del trabajador al que se le concede más autonomía, más libertad, más responsabilidad, a la vez que se le exigen resultados y compromisos.

3. Incapacitados para conciliar

Muchos españoles tienen habitualmente ante sí un panorama de días enteros ocupados por el trabajo, y si residen en una gran ciudad deben añadir un tiempo importante para el desplazamiento. Se sienten agotados, y en muchos casos a disgusto con sus horarios. Llegan a casa con el tiempo justo de cenar y acostarse, para amanecer al día siguiente pensando en las 10 o 12 horas que les quedan por delante.

La productividad y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, junto a la corresponsabilidad, son tres de las principales asignaturas pendientes que tiene España. Están muy relacionadas las tres entre sí. El tiempo para uno mismo y para la familia es una

indiscutible necesidad. Su consecución es importante y urgente. Sin lugar a dudas beneficia la calidad laboral. Un empleado tranquilo, sin estrés, que ve como su jefe atiende de buen grado sus requerimientos personales, rinde mejor y se ausenta menos. Produce más cuantos más beneficios sociales tiene. ¡Hay que hacer pedagogía!

El cambio hacia una mayor racionalidad y flexibilidad de nuestros horarios es especialmente necesario para la mujer. En España, a diferencia de otros países, sigue siendo ella la que pide, mayoritariamente, los permisos oficiales para cuidar a la familia y quien asume la mayor parte de las tareas domésticas y las de la educación de los hijos. Hoy no podemos hablar de conciliación sin referirnos a la plena corresponsabilidad entre mujeres y hombres en el hogar, que es imprescindible. Ellas y ellos deben compartir de manera equitativa las obligaciones del espacio privado, para que puedan conciliar en el espacio público con las mismas oportunidades. La mujer ha salido mayoritariamente de casa, pero el hombre, lamentablemente, aún no ha entrado mayoritariamente en ella. La verdadera igualdad no será una realidad hasta que la citada situación no sea resuelta. Las nuevas generaciones parecen más sensibles a la corresponsabilidad.

En España aún son pocas las empresas que fomentan y respetan el bienestar y el equilibrio de sus colaboradores. Para las que lo hacen, ser eficaces, productivas y generar empleos con unos horarios racionales es ya una realidad. Pero aún prevalece la cultura del malestar, en la cual ir a trabajar es sinónimo de obligación y aburrimiento, cuando no de esclavitud.

El humanismo empresarial es el único camino que garantiza unos beneficios económicos sostenibles. Se trata de alinear, de hacer compatible, el lógico afán de lucro de las empresas con la satisfacción de los trabajadores, dotando a éstos de un puesto de trabajo con horarios flexibles y racionales, que pueda ser gestionado de forma autónoma, pues no hay nada que genere mayor felicidad laboral que sentirnos dueños de nuestro tiempo.

Todos debemos entender que los criterios empresariales de innovación, eficiencia, productividad y competitividad son compatibles

con el desarrollo personal y la flexibilidad y, por supuesto, con la creación de empleo y riqueza para España y los españoles. Y que la humanización de las relaciones laborales, la racionalización de los horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y la corresponsabilidad, implican grandes avances para la economía y el bienestar social de un país. Esta debe ser, y no otra, la cultura del siglo XXI. Todos debemos ser activos impulsores de la misma porque a todos nos puede y debe beneficiar.

Resumen...

- El tiempo es el bien más escaso, el que a todos nos iguala. Todos tenemos los mismos 86.400 segundos diarios, pero, la mayoría lo gestionamos mal. En las empresas se percibe claramente, fruto de ello es su baja productividad, que en muchas ocasiones se intenta contrarrestar ampliando las jornadas laborales, lo que conlleva otras graves consecuencias para la conciliación, la igualdad y la corresponsabilidad.
- Hay que terminar con esta situación. Tenemos que analizar con máxima atención cómo distribuimos nuestras 24 horas diarias y debemos reflexionar en profundidad sobre cuáles deben y pueden ser nuestras prioridades y objetivos, y la forma de obtenerlos.
- Permítenos una petición por escrito a la que le ha de seguir una toma de decisiones. Hoy, mejor que mañana. Hay que marcar un calendario, unos objetivos a desarrollar, y unas fechas para el análisis y el seguimiento de resultados. Debemos ser rigurosos con nosotros mismos.
- Nuestro futuro está en juego. Nuestro futuro y felicidad está en una mejor distribución del tiempo. No lo dudes.