

L'empresa hauria d'acompanyar la família?

Nuria Chinchilla¹
María Florencia Segura²

Sens dubte, la responsabilitat de l'empresa significa avui en dia la capacitat de respondre a un nou paradigma que posi al centre les persones i que, a més de valor econòmic, generi confiança i compromís en els diversos stakeholders. La responsabilitat familiar corporativa (RFC) és el compromís de les empreses per impulsar les polítiques de flexibilitat, el lideratge i la cultura que facilitin la integració de la vida laboral, familiar i personal dels treballadors. Contemplar el desenvolupament sostenible només des d'una perspectiva econòmica i mediambiental deixa de banda variables essencials que afecten les persones i condicionen la seva qualitat de vida i el futur de la humanitat. L'RFC és, doncs, part essencial de la responsabilitat social corporativa (RSC) i les dades obtingudes de la recerca IFREI ho mostren (Chinchilla i Jiménez, 2014).

Introducció

Des de l'International Center for Work and Family (ICWF) de l'IESE es va desenvolupar l'any 1999 l'IFREI (IESE Family Responsible Employer Index), per tal de mesurar la responsabilitat familiar corporativa (RFC) i l'impacte que té en les persones, els resultats de l'empresa i la societat. L'estudi IFREI és un model antropològic —enfocat en la persona com a centre i pilar de l'empresa—, i holístic, ja que comprèn l'empresa en totes les dimensions, com un conjunt de persones que volen generar riquesa a l'hora de produir un bé o servei, i repartir-la de la manera més equitativa possible. La producció d'aquest bé o servei ha de satisfer necessitats reals dels clients i, al mateix temps, aconseguir que els qui componen l'empresa desenvolupin les seves capacitats i satisfacin les seves necessitats personals i professionals. En el diagnòstic IFREI, hi han participat al llarg dels anys més de 40.000 persones, en més de vint països dels cinc continents. La informació és facilitada pels directius de cada empresa i els seus col·laboradors, la qual cosa permet contrastar-la i analitzar les diferències entre països. Aquesta nota intentarà respondre si l'empresa hauria d'acompanyar la família, basant-se en recerques desenvolupades per l'ICWF en les darreres dues dècades, comparades amb recerques dutes a terme per altres autors i organitzacions.

Salvaguardar la casa comuna i els seus habitants

“Es pot entendre la realitat i el món en què vivim de dues maneres antagòniques: una és reactiva davant de les catàstrofes i les dificultats que es presenten, posa èmfasi en la negativitat i culpa l'entorn de la destrucció de l'ecosistema humà. L'altra és proactiva, positiva i esperançadora, amb la intenció de millorar aquesta realitat en què estem immersos” (Chinchilla, 2019). La importància i urgència, tant econòmica com social, de tenir cura de l'ecologia humana, per “salvaguardar la nostra casa comuna i els seus habitants”, és avui una condició *sine qua non*, tal com ens va recordar el Papa Francesc (2015) en la seva encíclica *Laudato si*.

Va haver-hi un temps en què ignoràvem l'impacte de les nostres indústries sobre el medi ambient. Moltes empreses ignoren encara avui la

Les empreses han de posar al centre les persones i, per tant, acompanyar les famílies de maneres diverses.

seva contribució a la destrucció de l'ecologia humana amb pràctiques que les perjudiquen i deshumanitzen. Quan no

permeten que els treballadors compleixin els seus rols com a membres d'una família i d'una comunitat, contaminen les mateixes organitzacions, la família i la societat (Chinchilla, 2019).

“Vivim ja en un món permanentment connectat. La pandèmia no va fer sinó ratificar que el planeta Terra és un veïnatge universal que està afrontant la «incòmoda» veritat d'aquesta «contaminació social» i la seva insostenibilitat a llarg termini: individus deshumanitzats i «contaminats» per una societat sense valors. Preservar la salut social i l'ecologia de les persones, de les famílies i de les comunitats humanes és avui tan important i urgent per l'economia com preservar el medi ambient, que mostra un deteriorament que no deixa de ser conseqüència del deteriorament de l'ecologia humana.”

La interrelació de cinc elements bàsics

L'entorn cultural, la societat, l'empresa, la família i la persona humana són realitats sistèmiques. Totes formen part d'un conjunt que pot ser harmònic o desequilibrat, i que depèn en gran manera de les accions d'éssers humans concrets, perquè tot influeix en tot.

Avui les pràctiques i la cultura empresarial tenen una importància crucial per a la salut dels treballadors. Les empreses que no donen seguretat, acomiaden o no paguen prou imposen externalitats que paguen les famílies (*burnout*, estrès psicològic, manca de satisfacció amb la feina, hipertensió...).

“Jornades interminables” o “horari religiós” —entrar quan Déu mana i sortir quan Déu vol—, no atendre els conflictes feina-família o la

inseguretat econòmica són tòxics per als treballadors, disminueixen el seu compromís, augmenten la rotació i destrueixen la salut física i emocional de les persones, a més de ser perjudicials per als resultats de l'empresa. Segons l'estudi IFREI realitzat abans de la pandèmia, en entorns empresarials contaminants, és a dir, rígids i que no faciliten la conciliació, hi ha un 400% més d'intenció d'abandonar l'empresa i un 30% més d'absentisme que en entorns oxigenants i flexibles. L'estudi en cinc continents mostra que els entorns enriquidors tenen fins a 19 punts més de productivitat per empleat que els que no fomenten la conciliació (Chinchilla i Jiménez, 2013, 2014).

Robert Chapman, director general del grup industrial Barry-Wehmiller, va afirmar davant d'una audiència de més de mil directors generals als EUA: "Vostès són la causa de la crisi de la salut pública." Segons el darrer informe del World Economic Forum, s'observa més ansietat i menys productivitat, especialment en les dones amb nens, per motius com ara: més càrrega laboral, ansietat per perdre la feina, pressió familiar, manca de conciliació, manca de condicionament amb equipament per a *home office*, hores fora de l'horari laboral...

Cap a una economia que doni centralitat a les persones

Hi ha models econòmics alternatius al convencional com l'Economia de Comunió³ i l'Economia del Bé Comú,⁴ que posen les persones al centre de l'activitat econòmica. Segons informes del Global Women University in Barcelona (GWUB) presentats el 20 de juliol passat⁵ l'Economia del Bé Comú pot respondre a teories desenvolupades per Marilyn Waring,⁶ seleccionada per l'Organització Mundial de la Salut (OMS) al maig del 2021 com a experta, la qual ha estudiat la mesura d'àrees excloses pel PIB com el treball domèstic. És important destacar que si s'inclogués com a feina remunerada, el PIB d'Espanya augmentaria un 40,77%. Moltes vegades ens trobem que les dones estan esgotades per tenir dobles jornades laborals (feina i família) en comptes de buscar l'únic i personal projecte vital amb creació de valor integrat (Segura, 2020: 34).

Per això cal *revisar* els supòsits vigents del funcionament de l'ésser humà i la seva ontologia, ja que es fa necessari descobrir els mecanismes humans que poden ocasionar, quan s'avarien, fins i tot la caiguda d'un model econòmic, tal com passa ara.

Hem de continuar *superant* el model d'*Homo economicus* i passar al de sistema lliurement adaptable (Melé, Chinchilla i López-Jurado, 2018), que incorpori ètica i espiritualitat en la presa de decisions organitzacionals i en l'exercici del lideratge (Melé i Fontrodona, 2017), un fet poc desenvolupat encara en la literatura de la direcció.

Es requereixen líders amb “valors en acció”, que anticipin conseqüències a llarg termini, i avaluin les *implicacions* que tenen les seves decisions per a aquest *stakeholder* anomenat família i tots els seus membres (dependents o no). Empreses com AINIA, Cover Wallet i Adolfo Dominguez, liderades per Cristina del Campo, Elena González-Blanco i Adriana Domínguez, respectivament, han posat en evidència la importància de la gestió de la flexibilitat amb plans de conciliació que faciliten la igualtat d'oportunitats i incorporen l'òptica d'empresa saludable. La primera va avançant en aquests temes a través de la “direcció per missions”, que anima a conversar sobre la missió personal (familiar, professional i social) del treballador per integrar-la en la missió corporativa.

Alguns exemples de bones pràctiques a Iberoamèrica compartits en la Primera Trobada Regional del Club IFREI⁷ van ser els següents:

- Telefónica de Chile facilita l'activitat física i més bona nutrició a través del programa “Persona i salut” per obtenir una sensació *feel good* global. El seu Programa UNO pretén ser un salari emocional en els moments més importants de la vida dels afectes dels treballadors. A través d'una plataforma en línia, compren temps segons el seu cicle de vida.
- Security Group, on la retenció del talent són les famílies, és l'empresa pionera a Xile, des de fa més de dues dècades, en temes de conciliació feina-família, i primera empresa acreditada IFREI per la Work-Family Foundation del Canadà. Aplica mesures com: tornada materna gradual, cura postnatal paterna, bo auxiliar de pàrvuls que ajudi a la cura fins als dos anys amb 300 dòlars mensuals i un banc de temps “24 hores per a tu”, i programa de vacances estiu i hivern “Securitylandia” per a fills entre 7 i 13 anys, del qual es beneficien més de 400 nens. També tenen la possibilitat que els nens vagin amb els pares a l'oficina i fer activitats fins a l'hora de sortida dels pares dues setmanes a l'estiu i tres dies a l'hivern. Les seves beques d'estudi arriben fins al 60 per cent amb activitats que involucren tota la família (concursos de fotografia, de contes, de pintura, premi Papá Espíritu Security amb els fills que argumenten per què han de guanyar-lo, biblioteca per a treballadors i fills i ludoteca (jocs de taula familiars per al cap de setmana). Finalment, exàmens preventius a l'oficina (dental, oftalmològic, nutricional...).
- Raíz Perú disposa d'un sistema de microfinances (1.300 treballadors, 40 per cent dones, i com a principal accionista l'ONG Solaris), un matí lliure per al primer dia de classe dels nens, sala de lactants (ara ja exigint per llei) i el programa “Orienta”. També apliquen la igualtat d'oportunitats i el programa “Viu bé” per fomentar estils de vida saludables (menja sa,

mou el cos i ves a les revisions mèdiques) amb premis per millorar la salut, i destaquen valors i visió alineats amb la família.

- Aeroman, empresa de manteniment de línies aèries d'El Salvador, té tallers financers per a la família i visites guiades a les instal·lacions.
- Mimo, empresa de confecció de roba de nen a l'Argentina, l'empresària de la qual és una cosidora, ofereix guarderia des dels 45 dies fins als 4 anys i dos apartaments disponibles per prendre's un descans en família.
- Roche contracta com a becaris durant 6 mesos els fills de treballadors per facilitar-los després la inserció laboral.
- Walmart ofereix 6 dies més que el període legal de baixa per paternitat.
- YPF ofereix 100 beques de nivell universitari i 100 beques de nivell secundari tècnic per a fills de treballadors.
- El Banco Santander Río revela més bons resultats amb unitats de negoci més flexibles i conciliadores, de manera que satisfà millor clients interns i externs. Un exemple és "La setmana Santander ets tu!" on cada dia es tracta un tema. El més ben valorat: "Els nostres fills ens visiten!" Quan van constatar que el 50 per cent no tenia fills, ho van canviar per "La nostra família ens visita!"

Tanmateix, avui ens trobem davant d'un dilema: la posada en marxa de polítiques i pràctiques que cerquen augmentar la satisfacció a la feina juntament amb l'eliminació d'obstacles per poder conciliar vida laboral i personal, i la pressió que exerceixen els avenços tecnològics i l'economia global per estar sempre disponibles en vista de les necessitats que requereixen tant les empreses com els seus directius (Chinchilla i Jiménez, 2014: 2).

Juan Antonio Pérez López escrivia ja fa més de 25 anys que si les empreses no estan ben organitzades per tal que les dones que seran mares ho siguin, són corrosives i cal canviar-les. Cal frenar que la societat posi fi a les coses més profundes, perquè si no al final tindrem éssers humans deshumanitzats i famílies destrossades. Per això el *coaching maternal* i el *mentoring* esdevenen cada vegada més importants, tant per a la mare (abans del part, durant la baixa i després), com per al cap de la serà mare.

La responsabilitat familiar corporativa és el compromís de les empreses per impulsar les polítiques de flexibilitat que facilitin la integració de la vida laboral, familiar i personal dels treballadors.

Dirigir per objectius, responsabilitats i missions i que les organitzacions estiguin alineades a una economia que incorpori l'ètica de la cura de l'altre (Argandoña, 2020) serà fonamental per al lideratge del segle XXI, que és el que construeix empreses, famílies i societat en harmonia amb la diversitat.

La Covid-19 ha demostrat que una societat desvinculada i fonamentada en el consum i en la cultura del “tenir” més que del “ser” es veu abocada a l'extinció. L'empresa és un agent indispensable per reconstruir la riquesa de les nacions *lato senso*. I per això ha de donar suport a la persona integral, és a dir, permetre que surti de treballar amb prou temps i energia per construir família i no deixar ningú enrere.

Conclusió

Per invertir el cicle negatiu de contaminació ambiental, social i humana s'ha de partir d'una concepció de la persona integral, i posar-la al centre, ja que és qui oxigena o contamina una família —la fa dèbil o forta—, una empresa —amb gestió mecanicista o antropològica— i una societat —desvinculada o interdependent. Necessitem desenvolupar persones sanes i equilibrades que arribin a ser cèl·lules positives que oxigenin famílies, empreses i la societat. Per això el paper de la família és fonamental, però cal temps de convivència. D'aquí la gran necessitat de formar líders empresarials transcendents, integrats i integradors, conscients de la necessitat de ser responsables amb les persones que treballen en els seus equips, i capaços de crear un entorn que eviti la disjuntiva entre família i professió també amb el teletreball, ja que fa encara més òbvia la necessitat de tenir una vida integrada.

Referències

- Argandoña, Antonio (2020). *La ética del cuidado*. <<https://blog.iese.edu>>. Recuperat de: <<https://blog.iese.edu/antonioargandona/2020/11/19/la-etica-del-cuidado/>>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].
- Chinchilla, Nuria (2016). *Trabajo-familia: I Encuentro Regional del Club IFREI*. <<https://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2016/05/primer-encuentro-regional-del-club-ifrei/>>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].
- Chinchilla Albiol, Nuria (2019). *Hacia una economía más humana y sostenible*. <<https://racef.es/es/discurso/hacia-una-economia-mas-humana-y-sostenible>>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].
- Chinchilla, N.; Jiménez, E. (2013). “Responsabilidad familiar corporativa”. *Harvard Deusto Business Review*. <<https://www.harvard-deusto.com/responsabilidad-familiar-corporativa>>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].
- (2014). *La Responsabilidad Familiar Corporativa, núcleo de la responsabilidad social*. (DPON-119). <<https://www.iesepublishing.com/la-responsabilidad-familiar-corporativa-nucleo-de-la-responsabilidad-social-espanol.html>>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].

Melé, D.; Chinchilla, M. N.; López-Jurado, M. (2018). "The «Freely Adaptive System». Application of this cybernetic model to an organization formed by two dynamic human systems". *Philosophy of Management* 18 (1): 89-106.

Melé, D.; Fontrodona, J. (2017). "Christian ethics and spirituality in leading business organizations: Editorial introduction". *Journal of Business Ethics*, 145 (4): 671-679.

Papa Francesc (2015). *Carta encíclica. Laudato si*.
<https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].

Segura, M. F. (2020). "La agenda post 2015". *Revista Institucional UPB* 54 (154): 23-41. <<https://revistas.upb.edu.co/index.php/revista-institucional/article/view/1022>>. [Consulta: 31 de juliol de 2021]

Women in Leadership (2020). *I WiL con Antonio Argandoña*. [Arxiu de vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=tX1EkdGZ1js&feature=emb_title>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].

— (2021). *Integración y contribución de la mujer en el mundo empresarial*. [Arxiu de vídeo].
<https://www.youtube.com/watch?v=tX1EkdGZ1js&feature=emb_title>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].

World Economic Forum Report. (2021) *The global gender gap report 2021. Care and the pandemic. Parents' experiences of the pandemic are marked by more anxiety and lower productivity – especially women*. Recuperat de:
<<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/infographics-ad8db6203f>>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].

¹ Professora de Direcció de Persones, IESE Business School.

² Creadora d'AgendaRSE.

³ Carta de identitat de la Economia de Comunió (s. d.). [Publicació institucional]. <<https://www.edc-online.org/es/chi-siamo-it/documento-di-presentazione.html>>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].

⁴ Economia del Bien Común (s. d.). [Publicació institucional].
<<https://economydelbiencomun.org/somos/>>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].

⁵ El paper de la mujer en la economía X – Marilyn Waring y el bien común (20 de juliol de 2021). [Publicació institucional].
<<https://www.gwub.net/2021/07/el-papel-de-la-mujer-en-la-economia-x.html>>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].

⁶ Exmembre del Parlament a Nova Zelanda, la qual va assumir responsabilitats públiques el 1978 com a única dona i membre més jove d'aquest Parlament.

⁷ IFREI (2018). *Índice de Responsabilidad Familiar Corporativa*.
<<https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0485.pdf>>. [Consulta: 31 de juliol de 2021].