

Alteza Real, Excelentísima Sra. Ministra de Igualdad, Director del IESE en Madrid, Profesores, asistentes al congreso, amigos.

Es una enorme satisfacción conmemorar las bodas de oro del IESE con un congreso en el que abordaremos en profundidad un tema que está en la misión de esta institución desde su fundación y que es además uno de los grandes debates de nuestro tiempo: la humanización de la empresa a través de la conciliación de la vida laboral y familiar

La empresa es una institución clave para el progreso de la sociedad y sus directivos tienen una situación privilegiada para ser los facilitadores del cambio que la sociedad necesita para ser sostenible desde el punto de vista económico, humano y social.

Nuestra misión como escuela de formación de directivos y empresarios consiste en ayudar a ampliar la racionalidad de los líderes empresariales para que descubran que la empresa es mucho más que un puro negocio financiero y que construyan empresas a la medida de los hombres y mujeres que en ellas trabajan: más eficientes, más humanas y sostenibles.

La Corona ha estado siempre interesada en los temas sociales y empresariales, así como en todo lo que afecta a las familias españolas. En el año 2003 S.A.R. el Príncipe Felipe visitó el campus del IESE en Barcelona. En la reunión con algunos miembros del Consejo y del claustro académico se interesó concretamente por la ecología y el medio ambiente como ámbito en el que la empresa tiene mucho que decir y aportar. Ya entonces tuvimos ocasión de comentar algunos de nuestros estudios sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal como requisito imprescindible para preservar la ecología humana.

De nuestras investigaciones se deduce que Empresa, Familia y Sociedad son tres vértices de un triángulo en constante evolución. Tres ámbitos interdependientes en cuyo centro está la persona que va conformándose con mayor o menor madurez con cada decisión tomada y cada experiencia vivida en cada uno de los distintos ámbitos. Para humanizar la sociedad y construir esa riqueza necesaria y sostenible de capital económico, humano y social, se necesitan familias estables y empresas que sean familiarmente responsables.

En 1999 acuñamos en el IESE el término “Empresa Familiarmente Responsable” frente al término anglosajón “family-friendly”, para remarcar que no sólo se trata de ser amigable con la familia del empleado, sino de responder ante las necesidades cambiantes de las personas que allí trabajan según el momento en que se encuentren en su trayectoria vital. Pretendíamos que la familia del empleado, ese nuevo “stakeholder” de la empresa, no quedara fagocitado dentro del concepto de la responsabilidad social corporativa, que en esos momentos se refería sobre todo a la responsabilidad social externa: la lucha contra el trabajo infantil en el tercer mundo, la ecología medioambiental, olvidando la responsabilidad social interna, es decir, los empleados y sus familias.

Durante muchas décadas las empresas se despreocuparon de su impacto en el medio ambiente porque no existía conciencia de estar destruyendo y dañando el planeta tierra. Hicieron falta muchos años entender y aprender los múltiples efectos perversos que podían llegar a aparecer por no proteger el medio ambiente.

Actualmente esto ha cambiado, existen normas, certificaciones de calidad y leyes que han sensibilizado a las empresas sobre su responsabilidad con el medio ambiente y la necesidad de preservar los recursos naturales del planeta para nuestro uso y para el uso de futuras generaciones. Así, las empresas que contaminan el aire o los ríos, tienen que pagar sanciones y con ellas pueden

mitigarse algunos de estos daños, por ejemplo, poniendo en marcha piscifactorías que permitan repoblar los ríos.

Al igual que ocurría antes cuando no se era consciente del impacto externo de las empresas en el medioambiente, *mutatis mutandis* muchas empresas ignoran hoy que están destruyendo la ecología humana, contaminando su propia organización y la sociedad con prácticas que la dañan y deshumanizan, cuando no permiten que los empleados ejerzan su papel como esposos y padres, esposas y madres. De este modo se debilita la familia, ese hábitat natural de todo ser humano y única “humanofactoría” forjadora de capital humano y social.

Nuestra sociedad occidental está viviendo un gélido invierno demográfico. Hace muchos lustros que la tasa de natalidad no llega a 2,1 hijos por mujer en edad fértil, el mínimo necesario como tasa de reposición. Sin niños habrá menos productores y consumidores, y en el extremo podemos quedarnos sin sociedad. Este invierno demográfico tiene que ver con que la mujer sale al mundo laboral de modo masivo y se encuentra con una empresa rígida pensada por hombres y para hombres del siglo pasado cuando existía una especialización de tareas y la mujer se dedicaba a tiempo completo al cuidado del hogar, mientras el hombre dedicaba todas las horas al trabajo fuera de casa. El contexto empresarial en que vivimos no ayuda a ser padres ni madres ni esposos. Ésa es la primera clave.

La segunda clave puede tener una lectura positiva, ya que esta "revolución femenina", entendida en el buen sentido, beneficia también al hombre, porque le ayuda a "volver a entrar" en el hogar. Es bueno que la mujer aporte a la sociedad sus conocimientos y valores, y al mismo tiempo no tenga que renunciar a ser esposa y madre, lo cual requiere en cada momento una dedicación de tiempo vital diferente. Ahora estamos en un momento de "impasse" en que la mujer está fuera del hogar aportando su visión femenina pero el hombre aún no ha entrado con sus

competencias, forma de ser y de ver la vida, como esposo, como padre ni como co-responsable del hogar. (Me refiero, naturalmente, a regularidades sociológicas, no a personas concretas, porque seguro existen muchas excepciones y estaríamos cometiendo injusticias particulares.)

Unas de las principales causas de este nuevo entorno es la cultura individualista imperante, que tiene como consecuencia inmediata una sociedad desvinculada por miedo al compromiso y que desemboca en una gran soledad. Se han generado unos contravalores que han vaciado de sentido la cultura (entendida etimológicamente como cultivo de uno mismo). Si además los miembros de la familia no tienen tiempo de convivir y de desarrollar sus competencias en la familia, no se forman personas "completas" para la empresa, capaces de comprometerse en proyectos a medio y largo plazo.

Gary Becker, premio Nobel de Economía, decía que la familia es el mejor Ministerio de Asuntos Sociales, es la red que sostiene a las personas en paro y cuando pasan dificultades de cualquier índole. Me permito añadir que es también el mejor Ministerio de Igualdad, porque se respeta a cada uno de sus miembros como es y se atiende a cada una de sus necesidades para que alcance su pleno desarrollo. Es en la familia donde se forja la identidad de sus miembros y se genera la confianza, que es la base de funcionamiento de los mercados y de las instituciones.

La familia es el mayor ámbito de gratuidad, solidaridad y generosidad. En ella la persona es querida y aceptada por sí misma, tan sólo por el hecho de existir. Las relaciones son esencialmente afectivas y se tiende a disculpar, proteger y cuidar a sus miembros incluso en circunstancias en las que el entorno del trabajo, amigos o salud pueden fallar. No puede programarse ninguna organización social semejante. Nuestra sociedad vive de este núcleo básico de garantías cívicas y germen de

valores irremplazable. Por tanto, no sólo el miedo a la inversión de la pirámide de edad de la población o una sociedad sin pensiones, debe hacernos mirar con afecto a la familia. En este sentido, Mme. Zaborska, presidenta de la Comisión de Derechos de la mujer e igualdad de géneros del Parlamento Europeo nos ha hecho llegar su felicitación por utilizar la palabra familia, en lugar de vida privada en el título de este Congreso.

¿Y por qué es importante la familia para las empresas? Porque ésta es la primera escuela donde las personas aprenden y desarrollan competencias también necesarias en el mundo laboral. Nos referimos, sobre todo, a la capacidad de comprometerse y generar vínculos sanos y duraderos. Pero también a otras habilidades como la capacidad de trabajar en equipo, la empatía, la delegación, la comunicación, la planificación, el orden, o la orientación al “cliente”. El tiempo que una persona pasa con la familia se vuelve, por tanto, esencial para las organizaciones.

Por eso debemos repensar entre todos cómo nos organizamos en la sociedad y en la empresa, porque la situación que vivimos actualmente es insostenible. Si no hay tiempo para convivir en familia no sólo descende el número de hijos, sino que además faltan referentes de padre y madre, y no se desarrollan buenos hábitos. Hoy es frecuente que las familias tengan un único hijo o que cada niño tenga en su habitación todas las últimas tecnologías, que utiliza sin filtros en un hogar vacío. Por ahí entran los nuevos referentes de la sociedad consumista que identifica “lo que me apetece” con “lo que me conviene”. El exceso de atención a las necesidades materiales y de conocimiento de los hijos, proporcionándoles todo lo que desean antes de necesitarlo, conlleva efectos perversos: se vuelven mimados y tiranos, no aprenden a compartir y llegan a la empresa y a la sociedad siendo egocéntricos y exigiendo antes de dar, con un CV técnicamente perfecto, pero que humanamente deja mucho que desear.

En estos momentos sigue presente en nuestra sociedad una óptica individualista que provoca un análisis parcial de los problemas. Se trabajan los síntomas, pero no se ha llegado a vislumbrar el origen de la enfermedad. No tener en cuenta la familia es debilitar la sociedad e hipotecar su futuro. Los retos de nuestro país son considerables y sólo lograremos superarlos desde una fuerte cohesión social que se origina en el interior de las familias, que son quienes vertebran la sociedad.

Familia y trabajo son dos ámbitos de desarrollo humano y profesional que se enriquecen mutuamente. Pero no hay que olvidar que el trabajo es instrumental para la familia, y no la familia instrumental para el trabajo. Ambos, hombre y mujer, tienen que priorizar su hogar como su primera empresa no sólo en su cabeza y en su corazón, sino también en su agenda diaria. Si no es así, como el trabajo es más rígido, con objetivos, incentivos o sanciones a corto plazo, y la familia más flexible y comprensiva, al final ésta se rompe. El trabajo es como un gas que se mete en todas las grietas que dejamos en nuestra vida, y que acaba llenándolo todo si no ponemos muros de contención. Hay que reservar tiempo y energía para poder liderar la propia vida y ser constructores de hogar.

Otro factor que contribuye a la situación de confusión actual es el **mismo concepto de trabajo**. El trabajo es en sí mismo para toda persona fuente de realización personal y de socialización. Sin embargo, se exalta el trabajo remunerado como único indicador de la valía de una persona: “tanto cobras, tanto vales”. Es preciso superar esta visión economicista que sólo valora lo que se puede cuantificar y lo que se remunera, y que ha influido en gran medida en la progresiva devaluación de los trabajos domésticos y de cuidado de personas, en su mayoría intangibles desde el punto de vista económico. Esta cuenta invisible pero real del trabajo doméstico y del cuidado de personas tiene un valor económico de mercado

que tomado en consideración en las cuentas públicas aumentaría el PIB español mas de un 40%.

El **hombre y la mujer** son diferentes, y precisamente la maternidad es el factor que pone de relieve esa diferencia. La neurociencia también está mostrando en sus últimas investigaciones que las diferencias genéticas entre hombres y mujeres no sólo se encuentran en el plano biológico, sino también en el psicológico. Debemos, pues, partir de las diferencias entre hombre/mujer y de su complementariedad para conseguir sinergias en su trabajo conjunto. Los estudios sobre rendimiento en equipos directivos demuestran que las empresas con Consejos de Administración con más de tres mujeres tienen unos resultados económico-financieros superiores en un 30% a las demás empresas que sólo ven la realidad a través del ojo masculino.

El rol del hombre ha estado históricamente muy ligado a la función de proveedor de recursos para la familia, por lo que dentro de la casa no siempre ha desarrollado su espacio como esposo y como padre. Diversos estudios apuntan que la mujer no busca tanto "ponerse la medalla", sino que las cosas salgan adelante. Esto supone un cambio respecto del hombre, que en general juega más a ganar, es más agresivo en su manera de trabajar. El trabajo del hombre en épocas pasadas era la guerra, y "trabajaba" con su caballo y con su espada. Ahora, el nuevo guerrero es el ejecutivo que va en avión y con la "palm", pero que sigue en el mismo juego. Sin embargo, la primera guerra necesaria para la defensa de la sociedad es la de su núcleo central: la familia, y para eso el hombre tiene que ejercer su papel en ella.

De hecho los permisos por "paternidad" son muy positivos porque hacen que el hombre "entre en el hogar", para que lo viva y lo disfrute, y pueda decidir después junto a su mujer a qué se va a dedicar cada uno y de qué modo. Esta es una gran

ocasión para los padres, más que para los bebés, para involucrarse y comprometerse más en la vida familiar.

Por otro lado, la baja maternal sería conveniente que fuera más larga, también para las empresas. El hecho de que sea de un máximo de cuatro meses dificulta que la empresa busque sustituir a esa persona, con lo cual el trabajo suele recaer en los compañeros. De esta forma, en el segundo embarazo, esos mismos compañeros en lugar de felicitarla le harán sentir que es una egoísta porque les carga con su trabajo.

En cambio, si la mujer está un año fuera, como sucede en otros países europeos, la empresa tendrá que buscar a una persona que la sustituya. Ese año es fundamental en la vida de un niño, es cuando más necesita a su madre (o a su padre, aunque los neurólogos afirman que es mejor la presencia de la madre, pero cada familia tiene sus necesidades y su forma de organizarse).

Históricamente ha habido casos de discriminación de la mujer por ser mujer, por ejemplo, se cambiaba la nomenclatura del puesto de trabajo. Si eran mujeres su puesto era de "limpiadora", pero si era un hombre, era "peón de mantenimiento". Una y otra categoría realizaban el mismo trabajo, pero el uno cobraba más que la otra. Eran injusticias con las que había que acabar, pero la verdadera discriminación en las empresas, como estamos comprobando una y otra vez en las investigaciones del IESE, es por causa de la maternidad, es decir, por el hecho de tener hijos o poder llegar a tenerlos.

Para facilitar esta tarea es necesario repensar las leyes desde el punto de vista de la familia y de sus preferencias. Según los estudios realizados en el Reino Unido por la profesora Hakim sobre las preferencias de las mujeres en el dilema familia trabajo, un tercio de ellas prefiere no trabajar fuera de casa, otro tercio prefiere

trabajar a tiempo parcial y el tercio restante prefiere hacerlo a tiempo completo. La familia debería ser un tema transversal y estar en el Consejo de Ministros con categoría propia. Debería existir un Ministerio de Familia para que cualquiera que sea el tema que se trate - transporte, vivienda, mercados - se haga desde el punto de vista de su impacto positivo o negativo en la familia. Las políticas públicas y empresariales deberían, por tanto, adaptarse a la maternidad y a la paternidad, de lo contrario, paradójicamente, serán injustas también para todo el resto del cuerpo social. Conviene que la legislación apoye a la mujer que quiere ser madre, por el bien de ésta, del padre, del hijo, de la propia empresa y de la sociedad. Se trata de superar las dificultades con que la mujer madre se enfrenta, para que pueda aportar a la sociedad: nueva vida y nuevas generaciones.

En este contexto se plantea también la necesidad urgente de una **nueva cultura empresarial**, la dirección por objetivos y por misiones, y no por horas de presencia. Esta nueva cultura da en la diana del problema laboral más grave de nuestro país: las jornadas laborales eternas que en absoluto favorecen la productividad, por el contrario generan nuevos problemas como la adicción al trabajo y el síndrome del quemado, con la consecuencia del absentismo físico o emocional y la falta de compromiso. Así pues podemos hablar de una nueva contaminación: la contaminación social, más grave que la medioambiental por dos motivos: primero, porque no sabemos reconocerla como tal, y segundo, porque afecta al ser humano que es la pieza fundamental de equilibrio y progreso dentro del ecosistema. Todos debemos, pues, trabajar por conseguir horarios mas razonables, a pesar del miedo que puede producir un cambio de paradigma: empresas, políticos, medios de comunicación,... Para ello se requiere un cambio de creencias de los que han tenido éxito cumpliendo un horario que yo llamo religioso, porque “llegan cuando Dios manda y se van cuando Dios quiere”.

De este modo las empresas empezaran a convertirse en más conciliadoras y familiarmente responsables. Varios son los motivos que pueden inducirles al cambio:

Por un lado, el primer problema de la empresa española es la búsqueda del talento. En estos momentos en que se valora tanto la responsabilidad social, ser familiarmente responsable supone una mejora de la imagen de la empresa. Una empresa que quiera contratar y retener a los mejores tiene que ofrecer flexibilidad, porque la nueva generación no es como la de nuestros padres o la nuestra, y no quiere adicciones al trabajo ni esclavitudes. Y como esta demanda de flexibilidad y de trabajo por objetivos se impone, las empresas tendrán que cambiar. Hay datos que muestran que las nuevas generaciones son mucho más conscientes de este tema. En nuestros master del IESE, el 80% de los alumnos busca empresas que ofrezcan mejores oportunidades de formación continua y una vida equilibrada, antes que un buen sueldo.

Por otro lado, se trata de un tema ético: incluir como parte de la misión interna de la empresa, formar y tratar a los empleados como personas completas que tienen una vida después del trabajo y una familia en la cual ejercen diversos roles (esposos, padres, hijos, hermanos, etc.).

Es también un tema estratégico, porque ayudará a que las personas den lo mejor de sí mismas: un trabajador da lo mejor de sí mismo, es más responsable con el proyecto empresarial y más creativo, cuando se siente tratado como persona y no como recurso, aunque éste se llame humano. De hecho, según nuestras últimas investigaciones, cuando se introducen medidas de conciliación y de flexibilización, el absentismo, que es el segundo gran problema de la empresa española, se reduce en un 30%. Y estamos hablando de absentismo de ausencia, porque el absentismo presencial, más difícil de cuantificar (el trabajador está, pero

de cuerpo presente, con la cabeza en otro sitio y perdiendo tiempo), supone también un alto coste invisible para las empresas.

Con el fin de ayudar a las empresas en este magno empeño, el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE desarrolló el Índice de Empresas Familiarmente Responsables, un instrumento de medida que permite a las empresas autodiagnosticarse para ver en qué medida son conciliadoras o contaminantes de su entorno interno y externo. Estas investigaciones han servido también para desarrollar un certificado con el mismo nombre, apoyado por el Ministerio de Trabajo y distintas guías de buenas prácticas empresariales con el apoyo de la consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid. La mejor estrategia para conseguir el cambio cultural es sin duda incentivar a las empresas que facilitan la conciliación de la vida familiar y laboral, más que sancionar a las que no lo hacen, porque los hechos demuestran que “hecha la ley, hecha la trampa”.

El cambio real debe ser interior, por convencimiento de la conveniencia de esa conciliación. Si se intenta sólo por la fuerza exterior, las leyes generan rechazo y se vuelven poco operativas, porque encorsetan a personas y empresas y, paradójicamente, rigidifican la flexibilidad. Exigiendo “café para todos”, lo cual será para muchas empresas imposible de realizar.

En este sentido es importante conseguir que las Administraciones Públicas otorguen más puntos en concurso público a las empresas que tengan buenas prácticas conciliadoras, al igual que se hace con otros conceptos, hasta que sea condición sine qua non para poder entrar a concurso como es hoy el caso de las ISOs de calidad.

Este Congreso que hoy SAR tan amablemente tiene a bien inaugurar, pretende ser un evento potenciador de nuestro think tank para seguir profundizando en nuevas vías de solución de este apasionante reto que nos brinda la sociedad actual.

Muchas gracias.

Prof. Dra. Nuria Chinchilla

12 de junio de 2008, Congreso “Building Sustainable Societies”, Madrid.