

# **Empresa** responsable en l'àmbit de la **família**

**FAMÍLIA I EMPRESA, VALORS COMPARTITS**



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Benestar Social  
i Família**

© Generalitat de Catalunya , 2015

Secretaria de Família  
Paral·lel, 52  
08001 Barcelona

Autoria dels textos: Nuria Chinchilla i Marc Grau (IESE)  
Comitè Científic: Nuria Chinchilla i Esther Jiménez (IESE)



**Condicions de la llicència : Reconeixement** —Heu de reconèixer l'autoria i l' editor de manera adequada. **NoComercial** — No podeu utilitzar el material per a finalitats comercials. **SenseObraDerivada** — Si remescleu, transformeu o creeu a partir del material, no podeu difondre el material modificat.

1a edició electrònica: maig del 2015

Disseny i maquetació: 9.disseny s.l.

Em plau presentar-vos la publicació que esdevé l'embrió i el corpus teòric del programa "L'empresa responsable en l'àmbit de la família. Família i empresa. Valors compartits", que té per màxim objectiu promoure la responsabilitat familiar corporativa a les empreses. La iniciativa de la Secretaria de Família, adscrita al Departament de Benestar Social i Família, pretén fomentar una cultura del treball prou flexible que afavoreixi la vida en família dels treballadors amb els consegüents beneficis directes i indirectes pel que fa a la seva salut, motivació, implicació i productivitat.

Aquest nou programa, juntament amb el Pla integral de suport a la família i accions de la societat civil com Ara és l'Hora - Iniciativa per la reforma horària, és un símptoma inequívoc que alguna cosa està canviant al nostre país i que probablement estem començant un camí sense retorn, una nova conquesta en l'estat del benestar que serà difícil però que aconseguirem tard o d'hora, n'estic convençuda.

En els darrers anys ha proliferat amb força la Responsabilitat Social Corporativa. Ara del que es tracta és de continuar en aquest objectiu afegint-hi una nova branca com és la Responsabilitat Familiar Corporativa. Cal promoure més i millor la conciliació entre la vida familiar i la laboral, ja que —tal com podreu comprovar en aquestes pàgines— té un impacte positiu en els fills, permet dedicar més temps a la cura de les persones grans, una atenció més gran a la família extensa i una repartició més equitativa de les responsabilitats de la llar.

Des de Benestar Social i Família volem complementar les polítiques similars que lidera des de fa temps el Departament d'Empresa i Ocupació, sense duplicitats, fomentant la reflexió i una visió innovadora entre el món de l'empresa i els treballadors per caminar junts cap a un entorn laboral més amigable amb les famílies.

En concret, difondrem les característiques de l'empresa familiarment responsable, promourem la possibilitat real d'instaurar polítiques empresarials amb una cultura i un lideratge centrats en la persona i la seva família, explicarem els beneficis que comporta implementar aquestes polítiques tant per a l'empresa com per als treballadors i, alhora, conscienciarem sobre els valors, les competències i les habilitats que es generen dins de l'entorn familiar i que poden ser perfectament transferibles al món laboral.

Estem molt satisfets tant pel resultat d'aquesta publicació com per les bones perspectives que s'obren amb el nou programa de família i em-

presa. Al capdavant quan parlem de família o —més concretament— de polítiques familiars estem parlant en bona part de nosaltres mateixos, del model de país que som i volem ser. I ho volem tot.

***Neus Munté i Fernàndez***

Consellera de Benestar Social i Família

Al setembre del 2013 el Govern va aprovar el Pla integral de suport a la família, per tal de dotar el país d'una eina sistematitzada de caràcter transversal i multidisciplinari que atengui les necessitats econòmiques, relacionals i socials de les famílies de diferent naturalesa i hi doni resposta. Les polítiques i les actuacions de suport a la família han de donar força al nucli familiar i reconèixer-lo com a pilar de cohesió i capital social i contribuir a la millora de la qualitat de vida de les persones i les famílies per construir una societat més justa i sòlida. El Pla integral de suport a la família té el repte d'afavorir la conciliació de la vida personal, professional i familiar per tal que s'impulsin accions i mesures amb l'objectiu d'afavorir un equilibri entre treball i família.

De la mateixa manera, la Llei 18/2003, de 4 de juliol, de suport a les famílies, en el títol IV fa referència a la intenció del Govern de fomentar mesures de conciliació de la vida familiar.

Treballem, doncs, per a la generació d'una nova cultura de treball que permeti una harmonia eficaç entre l'esfera laboral, personal i familiar que ha de facilitar la recuperació d'alguns indicadors: recuperació de la taxa de natalitat, més protecció a la infància que està patint les conseqüències negatives de les llargues jornades laborals dels pares i mares, integració dels col·lectius més desafavorits i més igualtat entre homes i dones.

Cal treballar perquè el món empresarial i la societat en general prengui consciència dels beneficis que té (tant per a l'empresa com per a les famílies i la societat en general) treballar amb una nova cultura social i empresarial basada en la flexibilitat, el respecte i els compromisos mutus. Aquest model organitzatiu té un impacte positiu en tots els àmbits de la vida: econòmic, educatiu i laboral, millora la qualitat de vida de les persones i fomenta el benestar de les famílies.

En aquest sentit, la Secretaria de Família del Departament de Benestar Social i Família impulsa el programa "Empresa responsable en l'àmbit de la família: Família i empresa: valors compartits". Aquest programa neix amb la finalitat de promoure en el món empresarial català una nova cultura, un lideratge i una política de flexibilitat que treballi per afavorir la vida en família dels treballadors. Aquesta manera de treballar tindrà un impacte directe en el benestar de les famílies, i en la salut, motivació i satisfacció dels treballadors, i repercutirà directament en la productivitat, i, per tant, en els beneficis de l'empresa.

El programa també vol incidir en el valor que tenen les habilitats, els coneixements i les capacitats que les persones desenvolupem a la família, en la nostra vida diària (organització del temps, treball en equip, empatia, distribució de tasques, avaluació de necessitats, etc.), ja que són transferibles a tots els àmbits en què actuem i, per tant, tenen un impacte positiu en la feina. És el que alguns autors han anomenat *enriquiment treball-família*.

La Secretaria de Família treballarà per donar a conèixer les característiques de l'empresa responsable en l'àmbit de la família, promocionar les possibilitats reals d'instaurar polítiques empresarials amb una cultura i un lideratge centrats en la persona i la seva família, explicar els beneficis que comporta implementar aquestes polítiques i aquesta cultura tant per a l'organització com per a la persona i la família, i fer prendre consciència sobre els valors, les competències i que les habilitats que es generen en el nucli d'una família són transferibles a l'empresa i, per tant, seran qualitats destacades dels treballadors i treballadores d'una empresa.

El document *L'empresa responsable: 12 beneficis clau per a la família i l'empresa*, inclòs en aquesta publicació, és el marc teòric i el punt de partida d'aquest programa i exposa de manera clara i rigorosament científica els avantatges i beneficis que suposa tant per a l'empresa com per a la família instaurar una cultura d'empresa familiarment responsable.

El coneixement en profunditat és un factor bàsic de sensibilització, i aquest és l'objectiu d'aquesta publicació. És el punt de partida per continuar amb activitats formatives adreçades als directius de les organitzacions i als seus equips de recursos humans per sensibilitzar i facilitar eines pràctiques per establir una cultura familiarment responsable a les empreses.

Esperem que aquesta publicació us sigui útil i animi aquelles empreses que ho desitgin a instaurar una cultura empresarial i un lideratge centrats en la persona i la seva família.

**Dolors Gordi i Julià**  
Secretària de Família

**L'empresa  
responsable:  
12 beneficis clau  
per a la família  
i l'empresa**





<b>INTRODUCCIÓ: L'EMPRESA RESPONSABLE</b> .....	13
La Responsabilitat Familiar Corporativa .....	17
Polítiques .....	18
Cultura .....	18
Lideratge .....	19
<b>BENEFICIS CLAU PER A LA FAMÍLIA:</b> .....	21
1. Més hores amb els fills/filles (més sopars, més jocs, més lectures) .....	26
2. Més cura de les persones grans .....	31
3. Més temps amb la parella i més equitat en el repartiment de les responsabilitats de la llar .....	33
4. Més temps per a la família extensa .....	37
5. Si joestic bé, la meva família estarà millor .....	39
6. Generació de valors transferibles .....	41
<b>BENEFICIS CLAU PER A L'EMPRESA:</b> .....	45
1. Més compromís .....	47
2. Més bona salut .....	50
3. Més percepció de suport .....	52
4. Més satisfacció .....	54
5. Més motivació transcendent .....	56
6. Més productivitat .....	58



# Llista de figures, gràfics i taules

- Figura 1.** De l'empresa cobdiciosa a la persona ocupada
- Figura 2.** De l'empresa responsable a la persona plena
- Figura 3.** Les dimensions de l'empresa responsable
- Figura 4.** L'empresa cobdiciosa i la família
- Figura 5.** L'empresa responsable i la família
- Figura 6.** L'empresa responsable i l'impacte en la família
- Figura 7.** Generació de valors transferibles
- Figura 8.** L'empresa responsable i l'impacte en els seus resultats
- 
- Gràfic 1.** Temps dedicat als fills/filles segons l'entorn laboral
- Gràfic 2.** Sopars a casa segons l'entorn laboral
- Gràfic 3.** Jugar amb fills/filles segons l'entorn laboral
- Gràfic 4.** Llegir amb els fills/filles segons l'entorn laboral
- Gràfic 5.** Ajuda als pares i mares segons l'entorn laboral
- Gràfic 6.** Contribució a casa segons l'entorn laboral
- Gràfic 7.** Salut segons l'entorn laboral
- Gràfic 8.** Intenció de deixar l'empresa segons l'entorn laboral
- Gràfic 9.** Qualitat de vida segons l'entorn laboral
- Gràfic 10.** Percepció de suport de l'organització segons l'entorn laboral
- Gràfic 11.** Satisfacció segons l'entorn laboral
- Gràfic 12.** Motivació transcendent segons l'entorn laboral
- Gràfic 13.** Motivació intrínseca segons l'entorn laboral
- Gràfic 14.** Productivitat segons l'entorn laboral
- 
- Taula 1.** Repartiment de la cura dels fills/filles amb la parella (viuen amb la parella i els fills)
- Taula 2.** Minuts dedicats a les tasques domèstiques en un dia laborable
- Taula 3.** S'encarrega habitualment de cuinar
- Taula 4.** S'encarrega habitualment de comprar
- Taula 5.** S'encarrega habitualment de netejar la llar
- Taula 6.** S'encarrega habitualment de rentar la roba
- Taula 7.** S'encarrega habitualment de les reparacions de la llar



# Introducció: l'empresa responsable

La funció bàsica de qualsevol societat mercantil ha estat i és maximitzar els seus beneficis a llarg termini. Per tal de maximitzar els beneficis, cal augmentar la productivitat de l'empresa, i en especial la del treballador. Sovint, però, s'ha confós la productivitat amb el nombre d'hores. Calcular la productivitat, sobretot la de gerents i empleats que treballen en oficines, continua sent avui un repte tant per als acadèmics com per a les empreses. Ja des de la revolució industrial, es va començar a registrar la productivitat de cada treballador (per exemple, peces produïdes per hores), però hi havia serioses dificultats per calcular la productivitat dels gerents, als quals se'ls acabava avaluant pel nombre d'hores dedicades a les fàbriques.

Avui en dia, i en especial als països mediterranis, el nombre d'hores dedicades al dia segueix sent un indicador informal del compromís i seriositat dels empleats, cosa que ha generat una cultura del *presencialisme* totalment estesa, sobretot en les grans corporacions. La cultura del *presencialisme*, lluny d'augmentar la productivitat dels empleats, té l'efecte contrari.<sup>1</sup> Des dels anys 70, i coincidint amb l'entrada massiva de la dona al mercat laboral (remunerat), ha aparegut una creixent literatura acadèmica sobre els efectes de la manca d'equilibri entre feina i família. Aquests estudis acadèmics demostren empíricament quines són les conseqüències negatives d'aquest conflicte entre feina i família. El més interessant del cas és que les conseqüències negatives del conflicte entre feina i família no solament repercuteixen en la persona i la seva família, sinó també en l'empresa.<sup>2</sup> Està àmpliament demostrat que patir sistemàticament un conflicte entre feina i família disminueix la productivitat laboral, el compromís i la satisfacció laboral, i també augmenta l'absentisme i la intenció de deixar l'empresa. No obstant això, si els efectes devastadors de la cultura del *presencialisme* són tan clars, per què les empreses del segle XXI no hi posen remei?

El sociòleg Lewis Coser escrivia l'any 1974 un llibre titulat *Les institucions cobdicioses*.<sup>3</sup> Coser descrivia les organitzacions cobdicioses com aquelles que exigeixen als seus treballadors **una lleialtat i un compromís indivisible i exclusiu** sense respectar en cap cas els compromisos que la persona té a fora. Aquesta manera de gestionar els treballadors té les seves arrels en una antiga premissa<sup>4</sup> que defensa que com menys rols tingui una persona, més bon treballador serà. Aquesta aproximació, anomenada també d'escassetat, sosté que l'energia, l'atenció i el temps són finits, i que si es dediquen a un segon rol, es redueix irremediablement la quantitat d'energia, atenció i temps dedicat al primer. Per tant, si es dedica molta energia, atenció i temps a la feina es dedicarà poca energia, atenció i temps a la família, i viceversa. La recerca del compromís indivisible i exclusiu del treballador, sota aquesta premissa de com menys rols, més bon treballador, va ser la norma fa dècades. No obstant això, algunes empreses joves, dinàmiques i modernes segueixen sovint tenint aquesta mentalitat.

- 
- 1 GOLDEN, L. (2011) *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*. ILO Conditions of Work and Employment Series No. 33
  - 2 ALLEN, T. D.; HERST, D. E. L.; BRUCK, C. S.; SUTTON, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
  - 3 COSER, LEWIS A. (1974). *Greedy institutions: Patterns of undivided commitment*. New York: Free Press.
  - 4 GOODE, W. J. (1960). A Theory of Role Strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483-496.

La sociòloga estatunidenca Arlie Hochschild assenyala<sup>5</sup> que des del 1997 un nou concepte va començar a circular per Silicon Valley, la meca de les empreses tecnològiques a Califòrnia. Aquest concepte és anomenat *zero drag*, un concepte físic referent a la no-fricció d'un objecte amb el seu entorn. El treballador òptim per a aquestes noves organitzacions és el que té un coeficient de zero. És a dir, que no té fricció amb el seu entorn. El coeficient es calcula a partir del nombre de fills i l'estat civil. Una persona amb coeficient zero, l'òptim per aquestes organitzacions, vol dir que no té parella ni fills. Segons l'autora, la persona ideal és aquella que no té lligams afectius i emocionals importants, ja que així es pot dedicar plenament a l'empresa. En definitiva, aquestes joves empreses tecnològiques no han deixat de tenir la mentalitat antiga de com menys rols, més bon treballador. Una pregunta interessant que ens hem de fer tant des del àmbit acadèmic com des del empresarial i polític és: realment, requerir aquesta excessiva disponibilitat i exclusivitat de temps als treballadors els fa més productius? Quin impacte real té per a la empresa? Quin impacte real té aquesta exclusivitat per a la persona? Quin impacte real té per a la família? I, en definitiva, quin impacte real té per a la societat i el país?

Als anys setanta, dos sociòlegs van desafiar l'antiga premissa d'escassetat, encara vigent en algunes organitzacions tal i com hem vist, presentant una premissa que ells van anomenar d'*expansió*. Segons Sieber<sup>6</sup> i Marks,<sup>7</sup> l'energia, l'atenció i el temps no han de ser finits, sinó ben al contrari, es poden expandir si es donen les circumstàncies necessàries. De manera resumida, aquesta aproximació ve a dir que «com més nombre de rols, més bon treballador serà», ja que aquesta persona desenvoluparà perspectives, habilitats i coneixements que seran transferibles entre tots els seus dominis i rols. Aquesta aproximació expansionista ha donat lloc a una teoria anomenada *enriquiment feina-família*.<sup>8</sup> Fins ara, l'aproximació d'escassetat havia portat els acadèmics a analitzar el conflicte existent entre feina i família. S'entenia que una persona que tingués més d'un rol havia d'experimentar algun tipus de conflicte. No obstant això, el concepte *enriquiment feina-família* exposa que una persona pot desenvolupar habilitats, perspectives i coneixements en un rol A que són del tot transferibles i que, per tant, tenen un impacte positiu en un rol B. És a dir, una persona pot desenvolupar habilitats (per exemple, gestió del temps o organització) a la feina que acaben sent útils a casa, o pot desenvolupar noves habilitats a casa (per exemple, empatia o paciència) que poden ser útils a la feina. Un exemple il·lustratiu d'això és el fet que els directius amb fills tendeixen a ser més generosos amb els seus treballadors que els que no tenen fills.<sup>9</sup> Ser pare o mare pot arribar a fer les persones més sensibles, i aquesta sensibilitat portada a la feina es pot convertir en generositat.

Aquesta nova premissa de com més nombre de rols, més bon treballador –junt amb la nova necessitat que tenen els treballadors del segle XXI de trobar un veritable equilibri entre tots els seus dominis a causa dels nous canvis demogràfics, tecnològics i socials– ha portat moltes empreses a desenvolupar programes en aquest sentit, per tal de tenir treballadors sostenibles per a empreses sostenibles.

---

5 HOCHSCHILD, A. R. (2000). *Time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York, NY: Owl Books.

6 SIEBER, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578.

7 MARKS, S. (1977). Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-936.

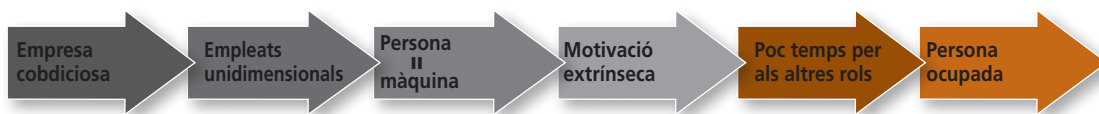
8 GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: a Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.

9 DAHL, M. S.; DEZSO, C. L.; ROSS, D. G. (2012). Fatherhood and Managerial Style: How a Male CEO's Children Affect the Wages of His Employees. *Administrative Science Quarterly*, 57(4), 669-693.

Tal com mostra la figura 1, una empresa cobdiciosa, seguint amb el concepte encunyat per Coser, tot i que n'hi ha d'altres que descriuen la mateixa situació amb noms semblants<sup>10</sup> (per exemple, organització abusiva), tendeix a voler treballadors unidimensionals. En paraules de Hochschild, prefereixen treballadors amb un coeficient *drag zero*, amb poca fricció (lligams afectius) amb l'exterior. Aquestes empreses cobdicioses segueixen creient que l'exclusivitat i la disponibilitat total de temps dels seus treballadors faran que tinguin una productivitat més gran, i tot i que arriba a ser cert en un breu període de temps, no acaba sent així a llarg termini. Les empreses cobdicioses tendeixen a estar mogudes per una motivació extrínseca<sup>11</sup>, aquella motivació purament mecanicista, basada en una perspectiva utilitarista. Per aquestes empreses, el fet més rellevant és maximitzar beneficis, any rere any, i per aconseguir-ho es necessiten persones amb una disponibilitat total que ho faran possible. Aquestes persones, però, acaben tenint poc temps per als altres rols (família, amics, comunitat), i tard o d'hora la manca de interacció amb els altres rols pot arribar a tenir un impacte negatiu en l'empresa, la persona i la família.

Les persones amb un excés de càrrega laboral i amb poc temps per a les demandes i responsabilitats familiars tenen, en primer lloc, una salut més pobre que les que disposen d'un equilibri entre ambdós rols.<sup>12</sup> Són molts els estudis que han examinat els efectes negatius del conflicte feina-família en la salut. Els estudis conclouen que el conflicte feina-família tendeix a augmentar els nivells d'estrès,<sup>13</sup> d'angoixa<sup>14</sup> de depressió<sup>15</sup> i d'addiccions a l'alcohol,<sup>16</sup> i les persones tenen una pitjor salut física, així com una insatisfacció més gran amb la vida en general.<sup>17</sup>

**Figura 1. De l'empresa cobdiciosa a la persona ocupada**



Cada cop, però, és més visible el nombre d'empreses que no solament es preocupen per la maximització de beneficis, o per la seva sostenibilitat econòmica –que, d'altra banda, és totalment necessària–, sinó també pel seu impacte social i mediambiental. El concepte *responsabilitat social corporativa*<sup>18</sup> és cada cop més comú, i moltes empreses es prenen seriosament aquesta responsabilitat. No obstant això, moltes empreses ja sensibles amb el seu impacte social i mediambiental obliden un altre impacte que cal no oblidar: l'impacte en el treballador i en la seva família.

<sup>10</sup> POWELL, G. N. (1998). The abusive organization. *The Academy of Management Executive*, 12(2), 95-96.

<sup>11</sup> PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1996). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Ediciones Rialp.

<sup>12</sup> FRONE, M. R.; RUSSELL, M.; COOPER, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 325-335.

<sup>13</sup> PARASURAMAN, S.; SIMMERS, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551-568.

<sup>14</sup> BURKE, R. J.; GREENGLASS, E. R. (1999). Work-family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 327-336.

<sup>15</sup> FRONE, M. R.; RUSSELL, M.; BARNES, G. M. (1996). Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 57-69.

<sup>16</sup> FRONE, M. R.; RUSSELL, M.; COOPER, M. L. (1993). Relationship of work family conflict, gender, and alcohol expectancies to alcohol use/abuse. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 545-558.

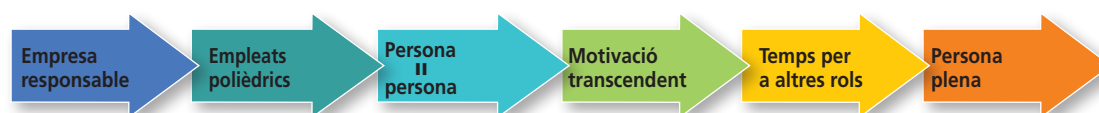
<sup>17</sup> BEDJEN, A. G.; BURKE, B. G.; MOFFET, R. G. (1988). Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14(3), 475-491.

<sup>18</sup> GARRIGA, E.; MELÉ, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.

Seria absurd que una empresa es preocupés per la sostenibilitat del seu entorn, però que alhora descuidés el benestar del seu treballador i el de l'entorn d'aquest. És cert que cada vegada hi ha més iniciatives dirigides a fomentar una millor conciliació de la feina i la família, però el camí que cal recórrer encara és llarg. A Catalunya, trobem passos importants en aquest sentit tant en l'àmbit polític com en l'acadèmic, empresarial o social. El segon repte del Pla Integral de la Família 2012-2016 és afavorir la conciliació de la vida personal, professional i familiar amb tres objectius principals: 1) impulsar la racionalització dels horaris i la conciliació familiar; 2) establir mesures de conciliació professional i familiar, i 3) promoure la implicació empresarial en la conciliació familiar. En l'àmbit acadèmic, existeixen centres d'investigació consolidats<sup>19</sup> que analitzen des de fa més de 15 anys els efectes de la conciliació en les persones, l'empresa i la societat. Existeix també la Xarxa Nust, una xarxa creada l'any 2006 per l'Ajuntament de Barcelona i formada per empreses compromeses a facilitar una millor gestió del temps i la conciliació de la vida laboral, familiar i personal. Més recentment, iniciatives com Ara és l'Hora – Iniciativa per la reforma horària<sup>20</sup> han sorgit de la societat civil per reformar els horaris i la manera en com distribuïm el temps. Per tant, són temps de canvis, però com es deia anteriorment, queda camí per recórrer.

A diferència de l'empresa cobdiciosa descrita per Cover, creiem que l'empresa responsable del demà, més enllà de buscar la sostenibilitat econòmica, mediambiental i social, cal que vetlli per la sostenibilitat de les persones que en formen part. L'empresa responsable, de la qual ja existeixen bons exemples,<sup>21</sup> és conscient que a llarg termini les persones polièdriques (figura 2), que es desenvolupen plenament en més d'un rol, acaben sent més bons treballadors, tal com assenyala-ven Sieber i Marks als anys 70. L'empresa responsable acostuma a tenir una motivació altament transcendent,<sup>22</sup> ara també anomenada motivació prosocial<sup>23</sup>. Adam Grant defineix la motivació prosocial com aquell esforç a ajudar o contribuir al benestar dels altres. Una empresa amb motivació prosocial o transcendent lògicament no perd de vista la sostenibilitat econòmica, però és conscient de la importància de vetllar pel benestar de les persones que la formen i el seu entorn. Aquest benestar implica no requerir l'exclusivitat i disponibilitat radical que les empreses cobdicioses demanen. Aquesta situació permet a la persona desenvolupar-se plenament en tots els rols, desenvolupant habilitats, coneixements i perspectives que són útils per a l'empresa. Aquesta situació de no disponibilitat radical permet a la persona esdevenir una persona plena, a diferència de la persona ocupada que acaben generant les empreses amb menys sensibilitat. Aquesta subtil diferència acaba tenint un impacte lògic en la mateixa persona, però també en la família i, de retruc, en la societat.

**Figura 2. De l'empresa responsable a la persona plena**



<sup>19</sup> Vegeu: <http://www.iese.net/cat/claustre-recerca/centres-recerca/icwf/>

<sup>20</sup> Vegeu: [www.reformahoraria.cat](http://www.reformahoraria.cat)

<sup>21</sup> *Experiències en organització del temps de treball a les empreses de Catalunya* (2009). Generalitat de Catalunya, Departament de Treball. Barcelona, 2009.

<sup>22</sup> PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1996). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Ediciones Rialp.

<sup>23</sup> GRANT, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.



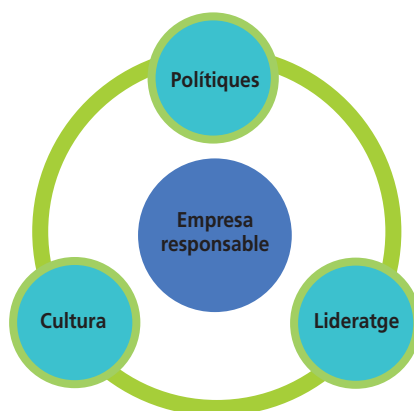
## La Responsabilitat Familiar Corporativa

Des del IESE, a l'empresa responsable amb les característiques descrites anteriorment l'hem denominat empresa amb Responsabilitat Familiar Corporativa (RFC). Creiem fermament que la RFC hauria de ser un pilar bàsic de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC). De la mateixa manera que la RSC es defineix com el compromís d'una organització per satisfer les necessitats dels seus grups d'interès per mitjà d'una implicació voluntària que va més enllà del límit de la llei, definim la RFC com el compromís d'una organització per impulsar un lideratge, una cultura i unes polítiques de conciliació que facilitin la integració de la vida laboral, familiar i personal dels seus empleats. La RFC, com a part fonamental de la RSC, ha de contribuir a construir una societat centrada en les persones, en la qual les dones i els homes gaudeixin de les mateixes oportunitats i puguin contribuir a crear valor i fer possible una societat més justa, sostenible i sana.

La RFC neix de la convicció que sense famílies no hi ha capital humà ni capital social i, com a conseqüència, no hi ha mercat. La RFC mostra el pes dels motius transcendents de l'empresa envers els seus empleats i genera vincles de confiança. Es tracta d'un tema de sostenibilitat empresarial i social, i no només d'imatge i reputació. La RFC comporta un augment de la productivitat i una disminució de la intenció de deixar l'empresa, així com un augment de la satisfacció de l'empleat, entre d'altres, però aquests no són els objectius fonamentals de la RFC, sinó els resultats de satisfer les necessitats de conciliació laboral i familiar de l'empleat del segle XXI.<sup>24</sup>

L'impacte de la RFC en les persones i la societat en què opera, fa necessari que les empreses comptin amb líders que: 1) promoguin una cultura centrada en les persones; 2) generin polítiques i pràctiques de conciliació i igualtat d'oportunitats; 3) fomentin el compromís i la satisfacció dels treballadors, i 4) incrementin la competitivitat i sostenibilitat de l'empresa. Creiem que les tres dimensions clau (vegeu figura 3) per a una veritable RFC són establir polítiques de flexibilitat, disposar d'uns supervisors amb RFC i, finalment, gaudir d'una cultura organitzativa sana. Tots tres termes són definits a continuació.

**Figura 3. Les dimensions de l'empresa responsable**



<sup>24</sup> CHINCHILLA, N.; GRAU, M. (2013). Corporate family responsibility e ambienti di lavoro flessibili: un "must" per le aziende del XXI secolo. *Sociologia e Politiche Sociali*, 16(2), 43-66.

## Polítiques

Definim les polítiques amb RFC com les pràctiques formalitzades dins d'una empresa que donen suport a la integració de la feina, la família i la vida personal dels col·laboradors. Hi ha moltes maneres en què les empreses poden ajudar els seus empleats a equilibrar la feina i la vida privada. Classifiquem les polítiques amb RFC en quatre categories: 1) flexibilitat en el temps i en l'espai; 2) suport familiar; 3) informació sobre guarderies o centres, i 4) accés a baixes de paternitat o maternitat més enllà de la llei.

Són molts els estudis acadèmics que han demostrat l'impacte de les polítiques de flexibilitat en l'empresa i treballador. Una excel·lent revisió de literatura acadèmica<sup>25</sup> va concloure que la flexibilitat horària té un impacte positiu en la productivitat dels empleats, així com en la seva satisfacció laboral i en la reducció de l'absentisme. Els mateixos autors també van concloure que la jornada laboral intensiva (per exemple, treballar de 7.30 a 16.00 h) també té un impacte positiu sobre la satisfacció laboral. Altres autors<sup>26</sup> demostren que les polítiques de flexibilitat redueixen el nivell d'estrès, la intenció de deixar l'empresa i que augmenta tant la satisfacció laboral i familiar com el compromís amb l'organització.

## Cultura

Schein<sup>27</sup> va definir cultura com el conjunt de normes, valors i supòsits d'acció que són compartits pels membres de l'organització. En el camp específic de la conciliació laboral i familiar en les organitzacions, van ser Thompson i els seus col·legues<sup>28</sup> els que van introduir el constructe *work-family culture* i el van definir com el conjunt de supòsits, creences i valors compartits pels membres de l'organització en relació amb el grau en què aquesta dona suport i valora la integració de la vida familiar i laboral dels seus treballadors. És per això que definim com una cultura amb RFC aquells supòsits i valors que són compartits per tota l'empresa i valoren tant la persona com la necessitat que té de trobar un equilibri entre feina i família.

Avui en dia, existeixen diversos estudis<sup>29,30</sup> acadèmics que mostren l'impacte positiu que té una cultura que afavoreix la conciliació laboral i familiar tant en resultats organitzatius com en la mateixa persona.

---

25 BALTES, B. B.; HUFF, J.; WRIGHT, J.; NEUMAN, G. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513.

26 ROSIN, H.; KORABIK, K. (2002). *Do family friendly policies fulfill their promise? An investigation on work-family conflict and work and personal outcomes*. In Nelson, D.; Burke, R. Gender, work, stress, and health (p. 211-226). Washington, D.C.: APA Books.

27 SCHEIN, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

28 THOMPSON, C.; BEAUVAIS, L.; LYNESSA, K. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.

29 MAUNO, S.; KINNUNEN, U.; PIITULAINEN, S. (2005). Work-Family Culture in Four Organizations in Finland. *Community, Work and Family*, 8(2), 115-140.

30 MAJOR, D. F.; DAVIS, D.; GERMANO, L. (2008). The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: a multilevel model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 881-897.

## Lideratge

Les tres dimensions (polítiques, cultura i lideratge) són clau per promoure un entorn familiarment responsable.<sup>31</sup> Però si n'haguéssim de destacar una de les tres, seria el paper dels supervisors. Ells tenen un paper clau en tot aquest procés, poden definir i aplicar polítiques, poden influir en la cultura i poden ser un exemple o no a seguir en aquest àmbit. Tal com s'ha esmentat anteriorment, definim com a supervisors amb RFC aquells líders que: 1) promouen una cultura centrada en les persones; 2) generen polítiques i pràctiques de conciliació i igualtat d'oportunitats; 3) fomenten el compromís i la satisfacció dels treballadors, i 4) incrementen la competitivitat i sostenibilitat de l'empresa.

Avui en dia, existeixen diversos estudis acadèmics que mostren l'impacte positiu que té el suport del supervisor en la conciliació laboral i familiar de l'empleat. Allen<sup>32</sup> demostra que un supervisor que es preocupa per les necessitats dels seus empleats en matèria d'equilibri treball i família fa augmentar el seu grau de compromís. D'altra banda, Anderson i els seus col·legues<sup>33</sup> varen demostrar que els treballadors que afirmaven tenir un supervisor que els ajudava en els seus esforços per a una millor conciliació laboral i familiar tenien un menor nivell de conflicte entre feina i família. Altres estudis també demostren que un millor suport per part del supervisor genera més satisfacció a la feina,<sup>34</sup> una menor intenció de deixar l'empresa i un menor absentisme per part dels empleats.<sup>35</sup> Una de les escales més utilitzades en la literatura acadèmica per avaluar el suport del supervisor en matèria de conciliació de la vida laboral i familiar és la *Family Supportive Supervisor Behaviors* (FSSB).<sup>36</sup> Aquesta escala avalua quatre dimensions dels supervisor: suport emocional (per exemple, escolta quan l'empleat té un problema), suport instrumental (per exemple, hi aporta alguna solució), és creatiu en la gestió del balanç feina-família per als empleats i, finalment, si és un model a seguir en la conciliació laboral i familiar.

Per tant com hem vist anteriorment, l'empresa té grans eines per facilitar la conciliació laboral i familiar als seus treballadors: les **polítiques**, la **cultura** i els seus **líders**. Aquestes eines si són utilitzades degudament poden aportar no solament beneficis per a la empresa i el treballador, sinó per a la família d'aquest. I aquest és precisament l'objectiu d'aquest treball, analitzar quin és l'impacte de les empreses responsables en les famílies, i en les mateixes empreses.

31 CHINCHILLA, N. (2006). Ser una empresa familiarmente responsable. ¿Lujo o necesidad? Madrid: Pearson, Prentice Hall.

32 ALLEN, T. (2001). Family supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.

33 ANDERSON, S.; COFFEY, B.; BYERLY, R. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810

34 THOMAS, L.; GANSTER, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.

35 AYREE, S.; LUK, V.; STONE, R. (1998). Family-responsive variables and retention-relevant outcomes among employed parents. *Human Relations*, 51(1), 73-87.

36 HAMMER, L.; KOSSEK, E.; YRAGUI, N.; BODNER, T.; HANSON, G. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837-856.



# Beneficis clau per a la família

Cada cop són més les organitzacions i iniciatives preocupades pel benestar del treballador i la del seu entorn. No obstant això, queda un llarg camí per recórrer. Per tal de redreçar la situació, hi ha tres actors bàsics que tenen marge de maniobra. El primer és l'Estat. El govern pot, amb les seves polítiques i pressupostos, fer un país més o menys *family-friendly*. És ben sabut que l'Estat del benestar<sup>37</sup> nòrdic és generós amb les famílies i els seus fills, ja que són una prioritat, i així ho reflecteixen les seves polítiques i pressupostos. Els resultats també són clars: una taxa de fertilitat més alta que la mitjana europea i una satisfacció alta amb l'equilibri feina-família. El model mediterrani,<sup>38</sup> malgrat això, està caracteritzat per una absència de polítiques familiars potents i per una important microsolidaritat entre els membres de la família que compensa la manca de polítiques familiars. Per tant, la tipologia d'Estat del benestar en què hom es troba influeix d'una manera notòria en com es combinen treball i família.

L'empresa és el segon gran actor i l'objecte d'anàlisi d'aquest estudi. No obstant això, hi ha un tercer actor que cal assenyalar i que sovint s'obvia: la persona. Aquest actor últim, tot i que potencialment limitat o enfortit per l'entorn on treballa i el país on viu, té alhora una gran capacitat d'actuació que no cal desmerèixer. Existeix una literatura rica que mostra com en una persona combinar feina i família redueix el conflicte entre ambdós rols. És interessant veure l'impacte positiu que tenen les estratègies individuals<sup>39</sup> (per exemple, demanar ajut o bé planificar) o bé la manera com s'integren o se segmenten els diferents rols.<sup>40</sup> No obstant això, tal com s'ha assenyalat, aquest estudi vol analitzar com aquest segon actor, l'empresa –i més específicament l'entorn concret de treball–, pot tenir un impacte clar en la família.

Són moltes encara les persones que treballen en un ambient poc favorable a la conciliació. Segons un estudi del IESE,<sup>41</sup> el 50% dels espanyols es troba en un entorn que ocasionalment dificulta la conciliació laboral i familiar, i un 12% treballa en un entorn que sistemàticament dificulta aquest equilibri. Per tant, dos terços de la mostra estudiada diuen que treballen en entorns contaminants o difícils (vegeu figura 4). Treballar en entorns familiarment poc responsables fa que la persona tingui serioses dificultats per trobar un equilibri sa entre tots els seus dominis i, de retruc, fa que la seva família se'n ressenti. Les persones que viuen o treballen en entorns que sistemàticament o ocasionalment dificulten la conciliació temen fer servir les polítiques que la seva pròpia empresa ofereix per por a possibles conseqüències negatives per part de la mateixa empresa. Aquest fet esfereïdor demostra que encara hi ha una distància considerable, en molts casos, entre la direcció i els col·laboradors, cosa que genera una desconfiança que no permet desenvolupar un entorn sa.

---

37 ESPING-ANDERSEN, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.

38 FERRERA, M. (1995). Los estados del bienestar del sur en la Europa social. En SARASA, S.; MORENO, L. *Los estados del bienestar del sur en la Europa social* (p. 85-111). Madrid: CSIC.

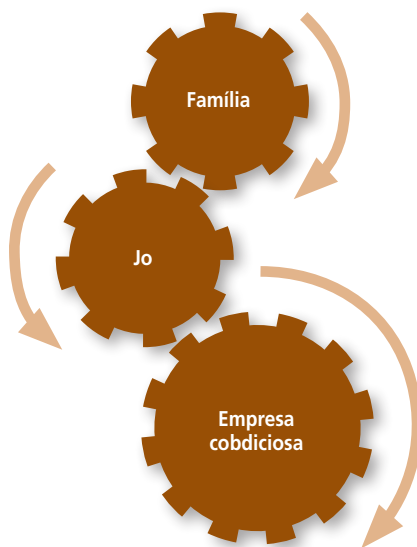
39 HALL, D. T. (1972). A Model of Coping with Role Conflict: The Role Behavior of College Educated Women. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 471-486.

40 ASHFORTH, B. E.; KREINER, G. E.; FUGATE, M. (2000). All in a day's Work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.

41 CHINCHILLA, N.; GRAU, M. (2013). Corporate family responsibility e ambienti di lavoro flessibili: un "must" per le aziende del XXI secolo. *Sociologia e Politiche Sociali*, 16(2), 43-66.

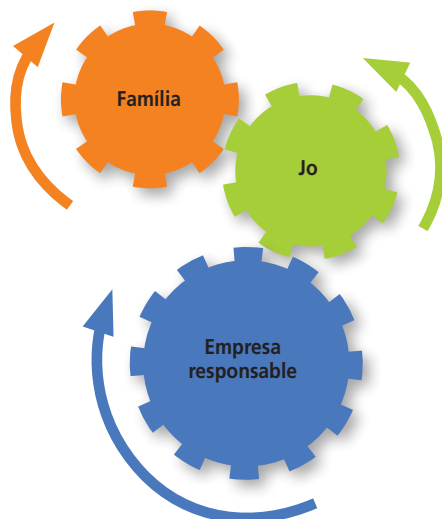
Els treballadors en entorns contaminants o difícils tendeixen a mimetitzar certs comportaments, com allargar la jornada laboral per tal de ser vistos com a més seriosos o compromesos, cosa que genera una cultura del *presencialisme* que acaba girant-se en contra. Aquests excessos en els horaris laborals fan que es redueixi el temps dedicat a la família i la seva qualitat. La sobrecàrrega de feina no només afecta la reducció de temps en família, sinó que també afecta la salut, el rendiment i la motivació del treballador, que, de retruc, acaba afectant la família.

**Figura 4. L'Empresa cobdiciosa i la família**



D'altra banda, un 29% dels espanyols enquestats en l'estudi IFREI responen que es troben en un entorn positiu que facilita la conciliació laboral i familiar i un 9% dels enquestats es troba en un entorn enriquidor que sistemàticament facilita la conciliació. Per tant, l'empresa responsable (vegeu figura 5) o l'empresa amb Responsabilitat Familiar Corporativa té un impacte directe en la persona (salut, satisfacció, motivació) i, de retruc, en la família ja que aquesta està més sana, satisfeta i motivada. Alhora, treballar en una empresa responsable té un impacte directe en la família a causa de la possibilitat de combinar millor les responsabilitats laborals i familiars. Aquesta facilitat es pot transformar amb més temps amb la família, ja sigui més temps per als fills i filles, per als pares o sogres, per a la parella, així com per a la família extensa, com es veurà a continuació.

**Figura 5. L'empresa responsable i la família**



Tal com s'ha explicat en el capítol anterior, una societat sostenible necessita empreses sostenibles, i aquesta sostenibilitat ha de ser en l'àmbit econòmic, social i familiar. Considerem que una empresa és una Empresa amb Responsabilitat Familiar Corporativa quan aquesta té el compromís d'impulsar un lideratge, una cultura i unes polítiques de conciliació que facilitin la integració de la vida laboral, familiar i personal dels seus empleats. És necessari que l'empresa treballi en aquestes tres dimensions (polítiques, lideratge i cultura) per ser familiarment responsable. Sovint moltes empreses cauen en l'engany de publicar una bona llista de polítiques i pensar que la feina ja està feta. Les empreses que només s'enfoquen en polítiques tenen el risc que la direcció no s'hi involucri, no doni suport a les polítiques i que, a més, no en siguin un exemple. Si tot això s'acaba donant, es genera una cultura poc amiga de la conciliació, i la llista de polítiques acaba sent paper mullat. Per tant, és essencial per a totes aquelles organitzacions que realment vulguin ser familiarment responsables que treballin en una triple direcció: establir polítiques de flexibilitat, conscienciar la direcció de la importància d'aquesta sostenibilitat poc visible i promoure sistemàticament una cultura favorable a l'equilibri feina-família.

Quan els tres factors esmentats coincideixen (polítiques implementades, supervisors conscienciats i exemplars i cultura favorable) podem dir que existeix un entorn responsable, és a dir, un entorn familiarment responsable. Des dels estudis del Centre Internacional Treball i Família (del IESE) hem observat que es pot donar el cas, i de fet es dona amb freqüència, que en una mateixa organització coexisteixen diferents entorns. És possible que hi hagi departaments que realment tinguin accés i facin ús de les polítiques implementades, tinguin uns caps conscienciats i exemplars i tinguin una subcultura o cultura departamental favorable a la conciliació, i que, en canvi, altres departaments de la mateixa organització no gaudeixin d'aquesta situació. És per això que creiem convenient no únicament parlar d'empreses o d'organitzacions responsables, sinó d'entorns familiarment responsables.

L'empresa responsable, o en el seu cas l'entorn familiarment responsable, permet al treballador tenir més autonomia i flexibilitat per combinar les seves diferents responsabilitats com cregui convenient. Aquesta flexibilitat comporta disposar de més temps, ja que l'empresa responsable no busca sistemàticament la lleialtat i el compromís indivisible i exclusiu, tal com feia l'empresa cobdiciosa. I disposar de més autonomia, flexibilitat i de més temps pot tenir un impacte múltiple en la família.

Tal com mostra la figura 6, treballar en una empresa responsable pot tenir un impacte positiu en la família a través de diferents mecanismes. El primer, més clar i més ben documentat, és l'impacte en els fills. S'entén que una persona en un entorn sa té menys sobrecàrregues continuades de treball i, per tant, menys conflicte sostingut entre feina i família. Alhora, disposa de més temps, i aquest temps pot anar destinat a una de les principals responsabilitats familiars: els fills. Aquest primer impacte l'anomenem *downward*, ja que aquest increment d'atenció, energia i temps va de dalt a baix, de pares i mares a fills i filles. Com es veurà en el punt en qüestió, les persones que treballen en entorns enriquidors o positius dediquen **més temps als seus fills**, sopen més dies a la setmana amb ells, juguen més dies a la setmana amb ells i llegeixen més cops a la setmana amb ells. Aquests fets tenen un impacte innegable en els fills, tant emocionalment com conductualment.

El segon possible impacte en la família, si el membre en qüestió treballa en un entorn favorable a la conciliació, és el temps i atenció dedicats a la cura de les persones grans, normalment pares i

mares d'edat avançada. Aquest punt requereix especial atenció, ja que cada cop són més les persones d'edat avançada que viuen soles, especialment dones. A aquest fenomen, sociològicament parlant, se l'ha anomenat la *feminització de la vellesa*. No hi ha cap dubte que les persones d'edat avançada que reben algun tipus de cura per part dels membres de la família tenen una vida més digna. I de nou, es pot contrastar que les persones que treballen en entorns que sistemàticament afavoreixen l'equilibri entre feina i família destinen **més temps i atenció als membres de la família d'edat avançada**. Aquesta atenció i dedicació amb temps i energia l'anomenem *upward*, ja que va de baix a dalt, de fills i filles a pares i mares.

Un tercer impacte en la família, si un dels membres de la parella es troba en un entorn laboralment sa, és una dedicació més generosa a la seva parella o cònjuge i **una repartició més equitativa de les responsabilitats de la llar**. Tot i les noves teories sociològiques, que assenyalen l'arribada d'un nou pare, o d'una nova masculinitat, són encara evidents les grans diferències en relació amb el repartiment de tasques domèstiques, que segueixen perdurant entre homes i dones. Les dades analitzades en aquest estudi, però, assenyalen que tot i la distància que encara existeix, els homes que treballen en un entorn familiarment responsable tendeixen a participar en les responsabilitats domèstiques més equitativament. Aquest tercer impacte l'anomenem *horitzontal*.

Un quart impacte en la família, i totalment obviat en la literatura acadèmica, és el temps dedicat a la família extensa, sense tenir en compte els pares i les mares. Molt poc s'ha escrit sobre el temps i la cura d'altres membres de la família. En la literatura acadèmica i en la societat en general es menystenen les ajudes informals que es fan entre membres de la família (sense tenir en compte la relació pares-fills, avis-nets). La cura, i la relació informal, entre germans, tiets-nebots o cosins és molt poc ampliada, però observable en el dia a dia. Un exemple d'això seria que un tiet reculli un nebot a l'escola quan hi ha una necessitat puntual, o també de forma sistemàtica, o que un cosí o cosina en visiti un altre quan ho creu convenient. Treballar en una empresa responsable permet al treballador gaudir de més autonomia i flexibilitat, que pot afavorir **una atenció més gran a membres de la família extensa**.

A part dels quatre impactes directes descrits anteriorment (més temps per als fills o filles, més temps per als pares i mares, més temps per a la parella i més temps per a la família extensa), i analitzats a continuació, hi ha un impacte indirecte en la família a través del benestar del treballador. De manera resumida, el mecanisme indirecte seria: **si jo estic bé, la meva família estarà millor**.

En la literatura acadèmica hi trobem molts treballs empírics que demostren que un entorn sa té un impacte en la salut, en la satisfacció familiar, en la satisfacció general amb la vida i en una actitud més positiva envers la vida. Aquest benestar personal té un impacte positiu en la família de forma indirecta, ja que participa de la família d'una forma més sana, positiva i atenta.

L'últim impacte que té un efecte positiu tant en la família com en l'empresa és la generació de valors transferibles. A casa, amb la família, es desenvolupen un seguit de valors, competències i habilitats que, a més, són els més demanats avui per les empreses.<sup>42,43</sup> Són les conegudes com a competències toves (*competencias blandas* en castellà i *soft skills* en anglès). Exemples d'aquestes

---

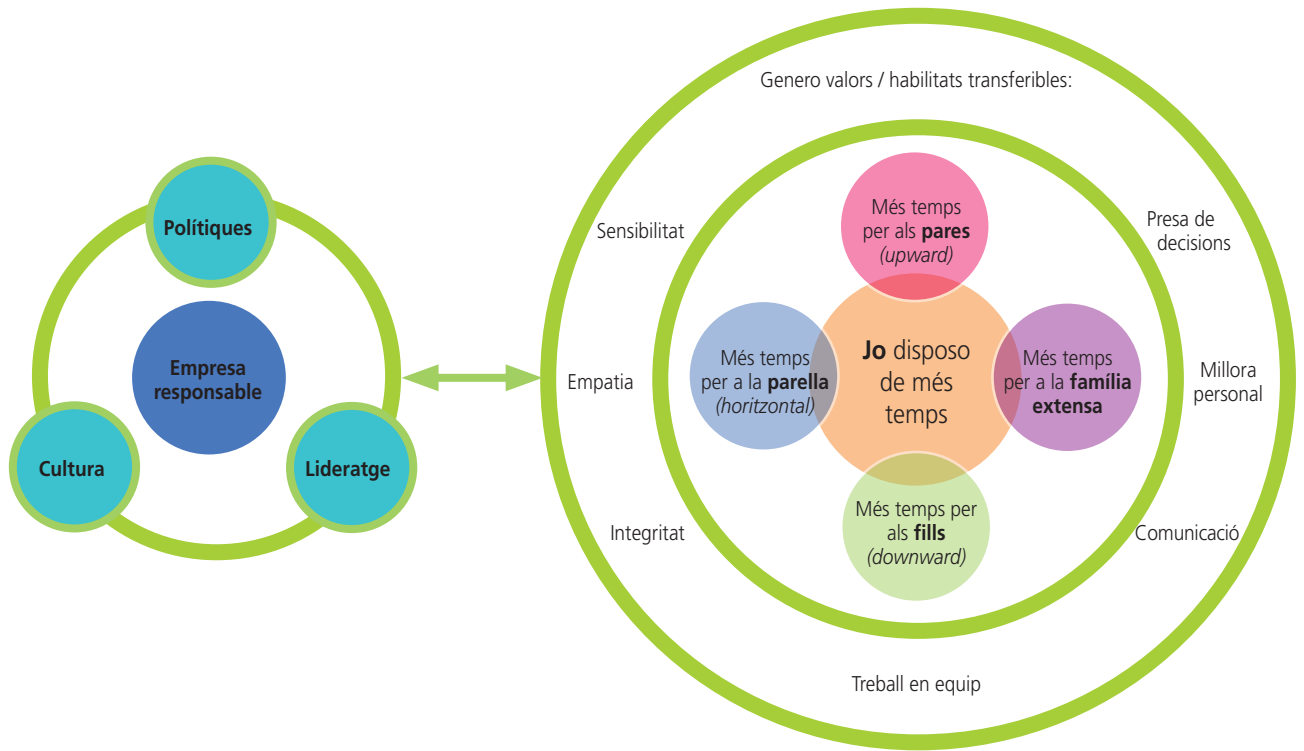
42 CARDONA, P.; CHINCHILLA, N.; GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2001). Las competencias directivas más valoradas. IESE Business School, Occasional Paper, núm. 01/4.

43 ZÚÑIGA, F. V. (2006). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. Revista Politecnica, 3, 13-26.

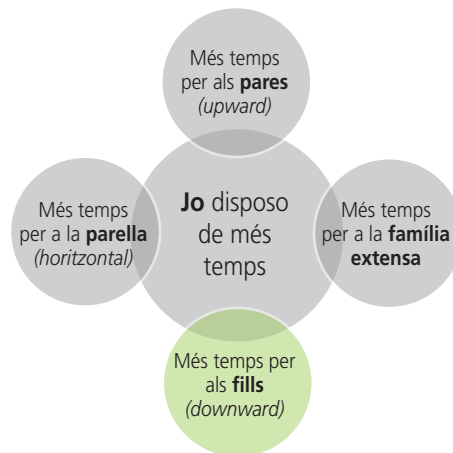


competències desenvolupades en el si de la família són l'empatia, la sensibilitat, la integritat, el treball en equip, la comunicació, la presa de decisions i la millora personal. Aquestes competències desenvolupades a casa són totalment necessàries per gestionar la llar, però també imprescindibles per als líders i les empreses del segle XXI.

Figura 6. L'empresa responsable i l'impacte en la família



## 1. Més hores amb els fills o filles (més sopars, més jocs, més lectures)



Tenim fam de temps.<sup>44</sup> Als Estats Units<sup>45</sup> un 53% dels pares i mares amb fills o filles de menys de 18 anys diuen que tenen dificultats per trobar un equilibri entre les seves responsabilitats laborals i les seves responsabilitats familiars, pràcticament sense diferències entre mares (56%) i pares (50%). A Europa<sup>46</sup> les dades dibuixen una realitat semblant: només un terç dels treballadors diuen que la seva vida laboral encaixa bé amb les seves responsabilitats familiars i socials. Els pares per norma general volen passar més temps amb els seus fills del que passen actualment i, al mateix temps, els fills volen passar més temps amb els seus pares del que passen actualment.<sup>47</sup>

Un indicador clau en l'equilibri entre feina i família són les hores dedicades als dos rols. Com hem vist, tan pares i mares com fills i filles reclamen més temps per compartir. No obstant això, ¿els pares i mares que treballen en entorns més sans acaben dedicant més hores als seus fills?

El Centre Internacional Treball Família del IESE mesura des de l'any 1999 l'entorn laboral en l'àmbit individual, empresarial i de país. Per calcular l'entorn laboral en què es troba una persona, combinem els tres factors clau explicats anteriorment (polítiques, lideratge i cultura) i a partir d'aquí sorgeixen quatre possibles entorns. **Entorn enriquidor** –altrament dit entorn A–: en aquest cas, el treballador es troba en un entorn on existeix una cultura favorable a la conciliació laboral i familiar, el seu superior hi dóna suport i és un exemple a seguir, i a més l'empresa disposa de polítiques de flexibilitat. Aquests tres factors fan que la persona es trobi en un entorn que sistemàticament afavoreix l'equilibri feina-família.

Un segon entorn és **l'entorn favorable** –entorn B–: és aquell que facilita de manera ocasional la integració feina-família. Aquest entorn es caracteritza per l'existència de polítiques formals, tot i que no sempre estan prou definides ni acceptades per tots; el respecte de forma ocasional a les de-

<sup>44</sup> PERLOW, L. A. (1999). The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57.

<sup>45</sup> PARKER, K.; WANG, W. (2013). *Modern Parenthood: Roles of Moms and Dads Converge as They Balance Work and Family*. Washington, D.C.: Pew Research Center.

<sup>46</sup> Eurofound (2010). *Fifth European Working Conditions Survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

<sup>47</sup> GALLINSKY, E. (1999). *Ask the Children: What America's Children Really Think About Working Parents*. New York: William Morrow.

cisions de cada persona en relació amb la seva integració feina-família; una comprensió acceptable dels supervisors per les demandes familiars dels seus col·laboradors, i uns valors en la cultura que promouen un clima de treball força favorable a l'equilibri feina-família. Aquest segon entorn B és, per tant, aquell que ocasionalment afavoreix l'equilibri feina-família, però que en cap cas el dificulta.

D'altra banda, definim **l'entorn desfavorable** –entorn C– com aquell entorn laboral que dificulta ocasionalment la integració feina-família. Els empleats que treballen en aquest entorn tenen la percepció que no hi ha suport per part de l'organització, i això genera conflicte, estrès i insatisfacció. Altres característiques d'aquest entorn són que les polítiques formals s'implementen de forma limitada i tenen un escàs impacte en les persones, juntament amb una manca de comprensió per part dels supervisors, que dificulta l'equilibri entre feina, família i vida personal. Aquests fets provoquen que es dificulti ocasionalment l'equilibri entre tots els dominis.

Finalment, es defineix **l'entorn contaminant** –entorn D– com aquell que dificulta sistemàticament la integració entre feina, família i vida personal. Feina i família entren de forma sistemàtica en conflicte, cosa que genera en els empleats insatisfacció i un alt grau d'estrès, i afavoreix la desmotivació i el desig de deixar l'empresa. Les principals característiques de l'entorn contaminant són: la no existència o implementació de polítiques, el baix compromís dels supervisors amb la flexibilitat i uns valors que dificulten severament el clima adequat per al desenvolupament d'una cultura responsable. Com a resultat d'això, es generen problemes en les relacions interpersonals que limiten el rendiment i el compromís dels empleats.

Ja són més de 25.000 els participants d'arreu del món (més de 20 països) que han contestat el qüestionari IFREI,<sup>48</sup> fet que permet fer anàlisis molt riques sobre l'impacte de l'entorn laboral en els resultats organitzatius (productivitat, compromís, motivació), en les persones i en la seva família, punt focal en aquest estudi.

Una primera conclusió que en podem extreure és que **com millor és l'entorn laboral, més hores dedicades als fills**. El gràfic 1 mostra el nombre d'hores dedicades per dia de mitjana als fills per pares i mares amb fills menors de 14 anys. Tal com s'hi pot observar, les mares dediquen sistemàticament més temps als seus fills que els homes en tots els entorns analitzats. Estudis recents<sup>49</sup> assenyalen que tot i que els homes ja no són els únics *breadwinners* –literalment, *portadors de pa*– ni les dones, les úniques cuidadores, aquestes últimes segueixen portant el pes de la casa, encara que siguin parelles de doble ingrés.

El gràfic 1, tot i aquesta distància entre homes i dones, demostra que les persones que treballen en un entorn A –enriquidor– dediquen més hores de mitjana als seus fills (3,64 hores en el cas de les mares i 2,47 hores en el cas dels pares) que les persones que es troben en un entorn D –contaminant–, en el qual no disposen de polítiques, supervisors exemplars ni cultura favorable.

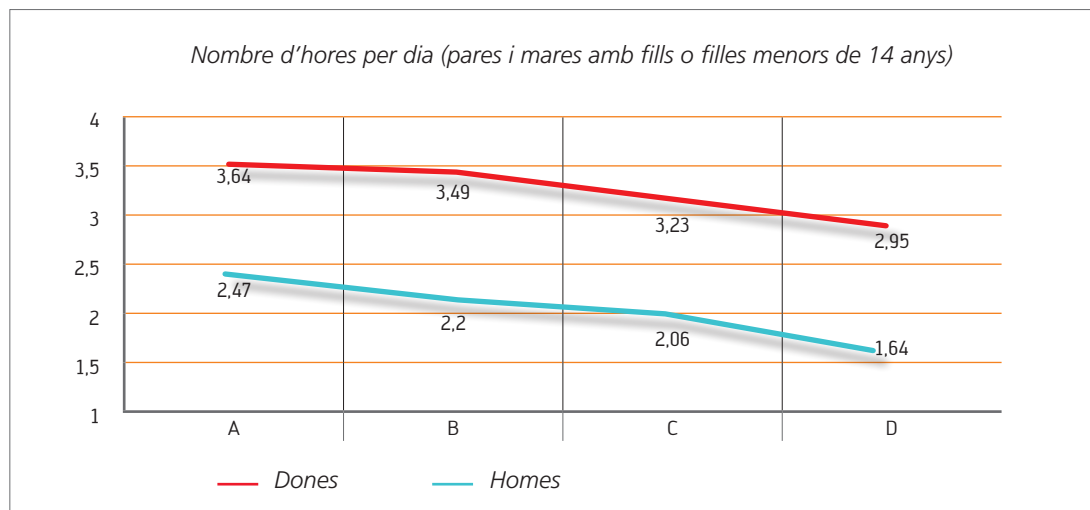
La diferència acaba sent de quasi una hora al dia en el cas dels homes, i més de mitja hora en el cas de les dones. Per tant, els fills i filles de pares i mares que treballen en entorns contaminants i difícils poden estar entre mitja hora i una hora de mitjana menys amb els seus pares i mares que els fills dels qui treballen en entorns positius i enriquidors.

---

<sup>48</sup> Vegeu: <http://ifrei.iese.edu/encuestas>

<sup>49</sup> AJENJO, M.; GARCÍA-ROMÁN, J. (2011). El tiempo productivo, reproductivo y de ocio en las parejas de doble ingreso. *Papers de Sociologia*, 96(3), 985-1.006.

## Gràfic 1. Temps dedicat als fills segons l'entorn laboral



Sopar amb la família és més que un àpat.<sup>50</sup> Sopar amb la família té efectes directes en el comportament i hàbits dels fills.<sup>51</sup> Sopar amb la família també té una relació directa amb el sobrepès dels menors.<sup>52</sup> I sopar amb la família també té una relació directa amb la comunicació directa entre pares i mares i fills.<sup>53</sup> És per això que des de molts sectors es dóna importància a menjar amb la família, ja que és font de bons hàbits, de millora de comunicació i de vincle familiar. És per això que es va creure oportú mesurar el nombre de cops que els pares i mares sopen amb els seus fills per setmana.

El gràfic 2 mostra el percentatge d'homes i dones (amb fills menors de 14 anys) que sopen quatre cops o més per setmana a casa. Tal com s'hi pot observar, novament les mares, en aquest cas totes mares treballadores (ja que l'enquesta només contempla persones que estiguin en el mercat laboral), sopen en tots els casos amb més freqüència amb els seus fills que els homes. D'altra banda, el gràfic mostra que com millor sigui l'entorn laborable del pare i la mare, més cops soparan a casa amb els fills. Un 81% de les mares que es troben en un entorn A afirmen que sopen quatre cops o més a casa amb els seus fills per setmana; no obstant això, només un 55% de les mares en un entorn contaminant (D) fan la mateixa afirmació. Amb els pares, trobem la mateixa situació però encara més accentuada. Mentre que un 60% dels pares en un entorn A afirma que sopa quatre vegades o més a casa, només un 34% dels pares, un terç, assenyala que sopa amb aquesta freqüència per setmana. L'enquesta no va més enllà, i desconeixem els motius pels quals un pare o una mare no sopa a casa, tot i que intuïm que són viatges per motius de feina, sopars de feina o altres activitats que no permeten ser a casa. Tal com demostren molts acadèmics, no sopar a casa amb freqüència té un preu per als fills, tant d'hàbits com de comportament, d'obesitat o comunicació amb els progenitors.

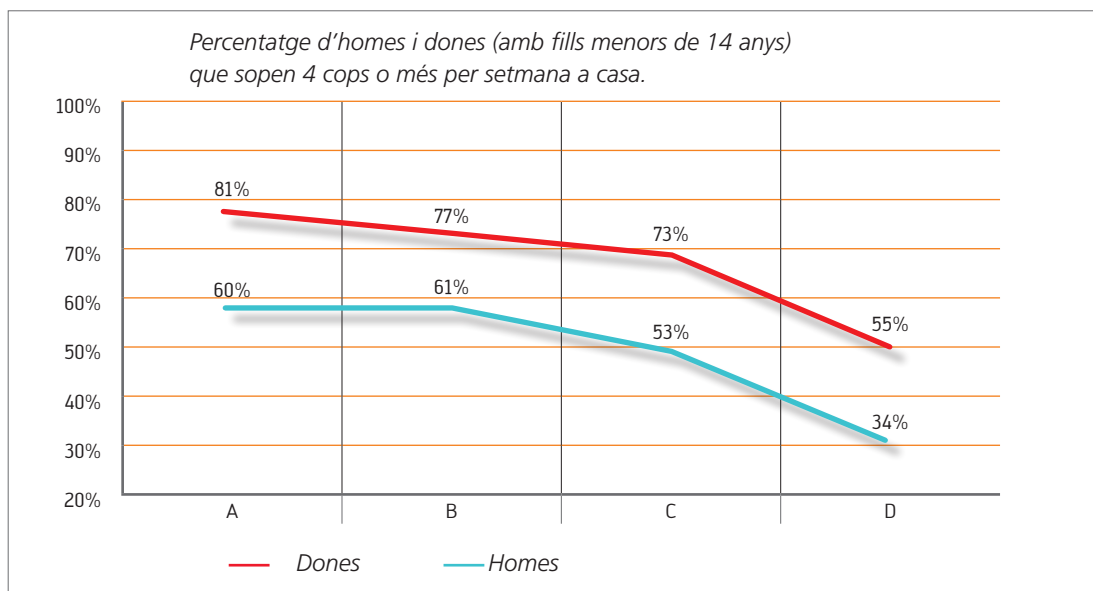
50 ROCKETT, H. R. (2007). Family dinner: more than just a meal. *Journal of the American Dietetic Association*, 107(9), 1.498-1.501.

51 FULKERSON, J. A.; STORY, M.; MELLIN, A.; LEFFERT, N.; NEUMARK-SZTAINER, D.; FRENCH, S. A. (2006). Family dinner meal frequency and adolescent development: Relationships with developmental assets and high-risk behaviors. *Journal of Adolescent Health*, 39(3), 337-345.

52 TAVERAS, E. M., et al. (2005). Family dinner and adolescent overweight. *Obesity Research*, 13(5), 900-906.

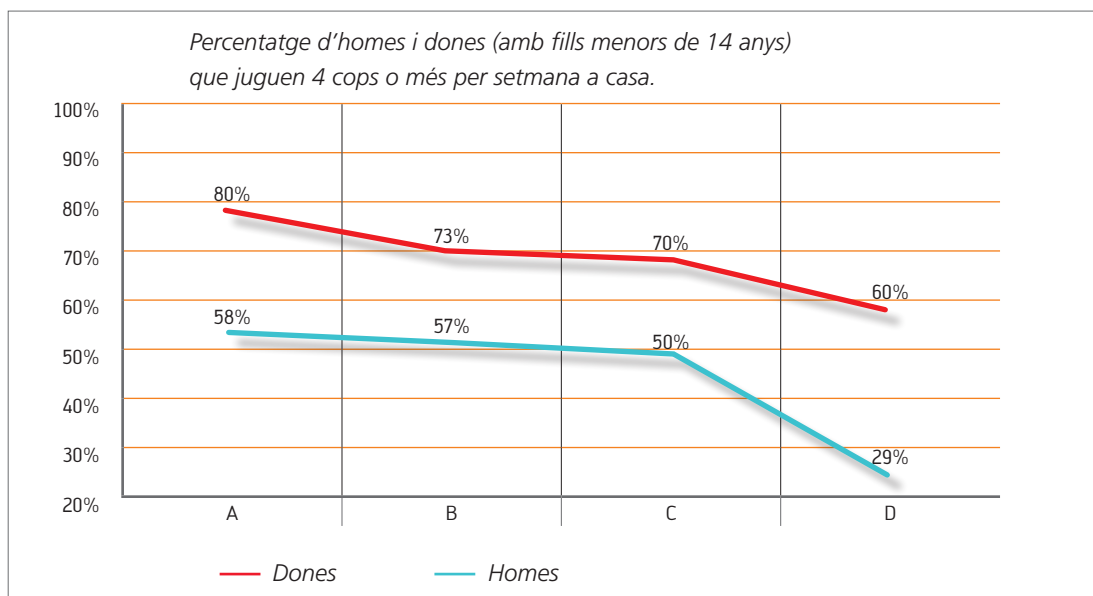
53 FULKERSON, J. A.; PASCH, K. E.; STIGLER, M. H.; FARBAKHSH, K.; PERRY, C. L.; KOMRO, K. A. (2010). Longitudinal associations between family dinner and adolescent perceptions of parent-child communication among racially diverse urban youth. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 261-270.

**Gràfic 2. Sopars a casa segons l'entorn laboral**



Jugar amb els fills no només és una activitat divertida per als nens i les nenes, i segurament per als pares, sinó que també redueix els problemes de comportament dels fills o filles i millora el rendiment escolar segons alguns acadèmics.<sup>54</sup> El gràfic 3 vol mostrar com evoluciona la freqüència de joc entre pares i fills quan empitjora l'entorn laboral. Segons els resultats de l'estudi IFREI, trobem la proporció més gran de pares jugant amb els seus fills o filles en l'entorn laboral més sa (entorn A). Un 80% de les mares, i un 58% dels pares en aquest entorn enriquidor afirmen que juguen quatre cops o més per setmana amb els seus fills. Aquest percentatge disminueix fins al 60% de les dones, i el 29% dels homes quan aquests treballen en un entorn contaminant. Per tant, l'entorn en què es troba un pare o una mare determina molt el nombre de vegades que aquest jugarà amb els seus fills o filles per setmana.

**Gràfic 3. Jugar amb fills o filles segons l'entorn laboral**

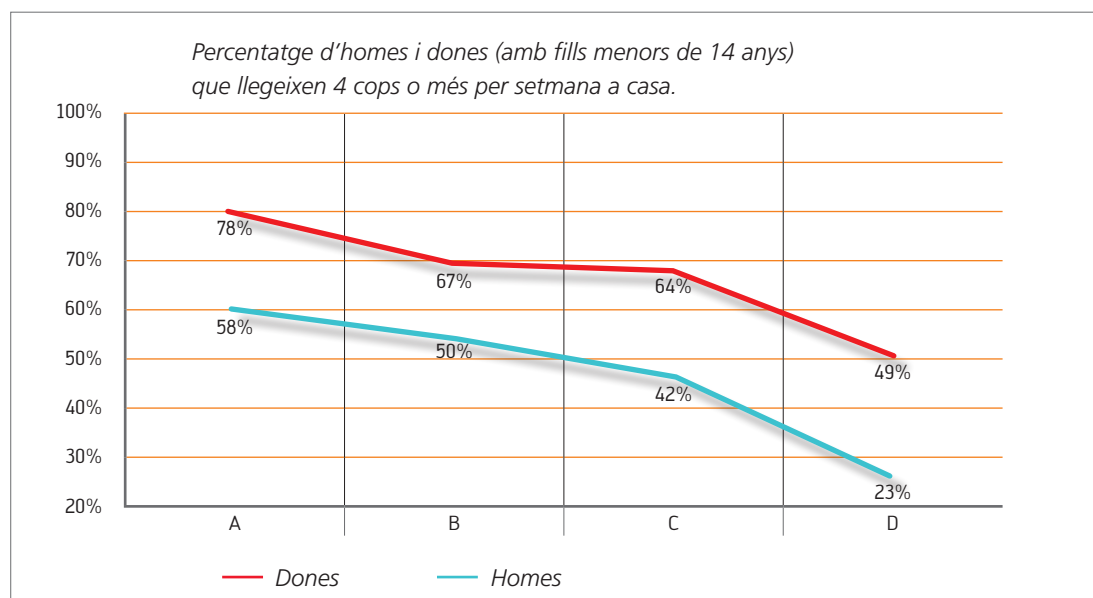


<sup>54</sup> ZICK, C. D.; BRYANT, K. W.; ÖSTERBACKA, E. (2001). Mothers' Employment, Parental Involvement, and the Implications for Intermediate Child Outcomes. *Social Science Research*, 30(1), 25-49.

La comprensió lectora és una de les competències bàsiques de l'educació i té una forta correlació tant amb l'èxit escolar com amb l'èxit econòmic futur.<sup>55</sup> El pedagog Xavier Melgarejo ha demostrat que l'èxit acadèmic dels nens finlandesos es deu, en bona part, a la seva alta comprensió lectora. Per solucionar un problema de matemàtiques, primer de tot cal comprendre'l. És per això que la comprensió lectora és bàsica en tots els àmbits, i sovint es deixa de costat, per la importància que té llegir a casa i veure com els pares llegeixen a casa.

Molts estudis han tendit a relacionar el nivell socioeconòmic de pares i mares i l'èxit escolar dels fills i filles, i s'han trobat efectes importants. No obstant això, i més recentment, alguns estudis han demostrat que l'actitud dels pares i les mares és més important que el seu nivell socioeconòmic.<sup>56</sup> En el cas de la comprensió lectora, els pares tenen un paper cabdal. El gràfic 4 mostra el percentatge d'homes i dones (amb fills menors de 14 anys) que llegeixen quatre cops o més per setmana a casa. Els resultats tenen la mateixa doble tendència que els gràfics anteriors de jugar i sopar. D'una banda, la mare llegeix a casa més que el pare, i de l'altra, l'entorn laboral condiciona l'hàbit de lectura amb els fills.

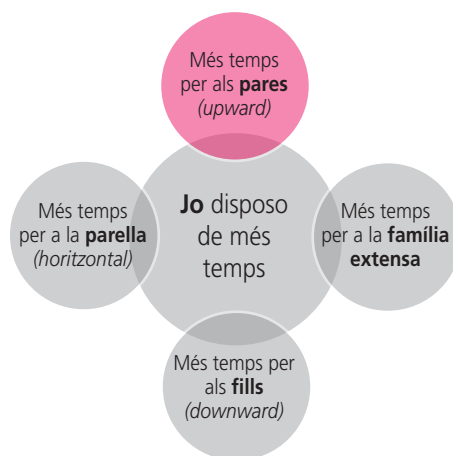
**Gràfic 4. Llegir amb els fills segons l'entorn laboral**



<sup>55</sup> MELGAREJO DRAPER, J. (2006). La selección y formación del profesorado: clave para comprender el excelente nivel de competencia lectora de los alumnos finlandeses. *Revista de Educación* (extraordinario), 237-262.

<sup>56</sup> AMMERMÜLLER, A. (2005). *Educational Opportunities and the Role of Institutions*, ZEW Discussion Paper, núm. 05-44.

## 2. Més cura de les persones grans



La família ha viscut quatre grans canvis al llarg del segle xx.<sup>57</sup> El primer gran canvi ha estat passar de viure amb la família extensa a viure amb la família nuclear. El segon gran canvi ha estat la reducció d'aquesta nova família nuclear. A causa de la disminució de la taxa de fecunditat als països occidentals i l'augment de ruptures i separacions, la mida dels nuclis familiars tendeix a disminuir. El tercer gran canvi ha estat l'increment d'heterogeneïtat de famílies nuclears. S'ha incrementat tant el nombre de famílies monoparentals com el de famílies reconstituïdes. I finalment, a conseqüència dels canvis anteriors i de l'augment de l'esperança de vida, ha sorgit un quart gran canvi: la importància creixent dels lligams multigeneracionals.

A Catalunya, Espanya i altres països mediterranis tendim a envellir, si no s'hi posa remei. La piràmide poblacional s'està invertint. Cada any augmenta l'esperança de vida i la taxa de fecunditat no arriba a la taxa de reemplaçament generacional (2 fills) necessària. Això fa que anem cap a una societat envellida. Segons les estimacions de l'INE, si continua la tendència demogràfica actual, la població entre 24 i 64 anys –que el 2012 representava un 66% de la població total– passarà a representar menys de la meitat de la població (49%) l'any 2052. El nombre de jubilats es duplicarà i passarà de 8 milions (2012) a 15 milions (2052), sense que augmenti la població total.

Per altre costat, les llars unipersonals no han deixat de créixer, passant d'un deu (9,9%) per cent el 1981 a un 19,5% al 2007. El perfil predominant de les persones que viuen soles a Catalunya és més gran de 65 anys, i femení. És el que ja s'anomena la *feminització de l'envelliment*. Aquesta nova realitat fa que s'estenguin i es facin necessaris els llaços multigeneracionals; en altres paraules, que existeixi una àmplia solidaritat familiar. Aquesta solidaritat no és unidireccional, ja que amb les dificultats reals de moltes persones d'edat mitjana de combinar feina i família, i també amb els efectes devastadors de la crisi, el paper d'avis i àvies ha esdevingut molt significatiu.<sup>58</sup>

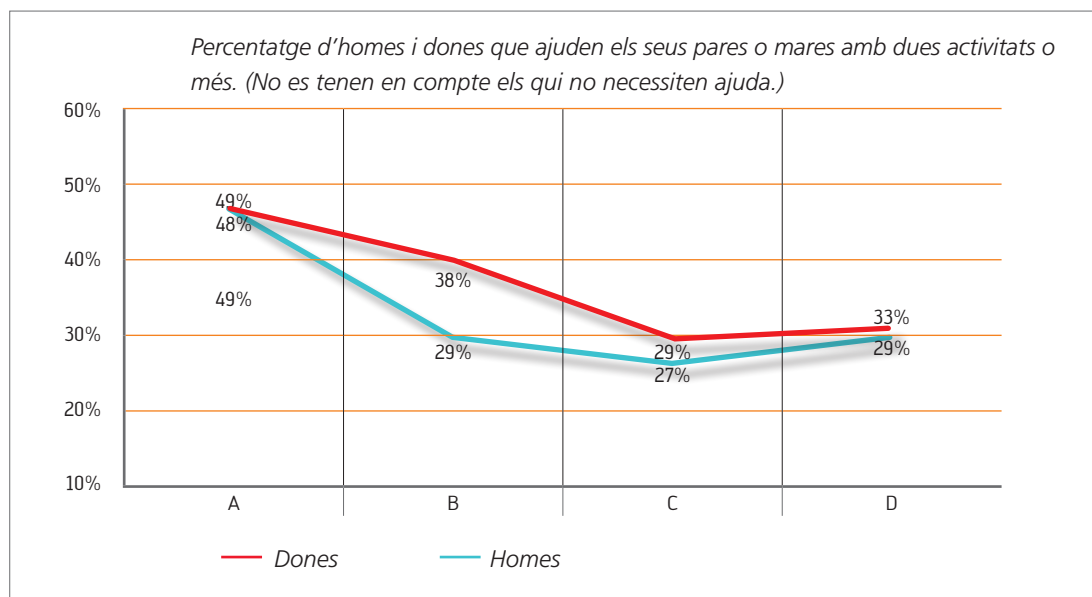
No obstant això, aquest estudi l'enfoquem amb la solidaritat de fills d'edat mitjana vers pares i mares d'edat avançada. ¿Som més solidaris, o participem d'una forma més activa en la cura de les persones grans, si tenim un entorn propici?

<sup>57</sup> BENGSTON, V. L. (2001). Beyond the nuclear family: The importance of multigenerational bonds. *Journal of Marriage and Family*, 63(1), 1–16.

<sup>58</sup> BADENAS PLÀ, N.; LÓPEZ LÓPEZ, M. T. (2011). Doble dependencia: abuelos que cuidan nietos en España. *Revista de Servicios Sociales*, 49, 107-125.

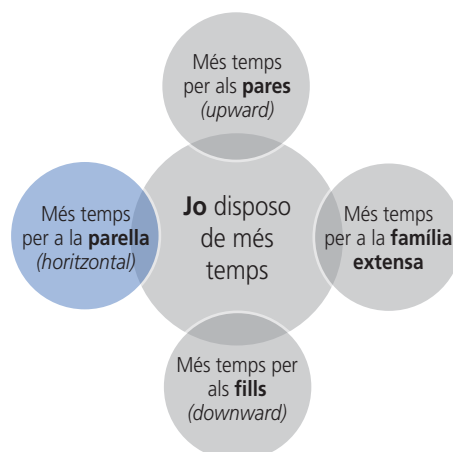
El gràfic 5 demostra que sí. Per a aquest càlcul només s'han tingut en compte aquelles persones que tenen pares o mares que requereixen algun tipus d'ajut. L'entorn és realment significatiu en el cas que sigui enriquidor (entorn A). Per tant, les persones que treballen en un entorn amb polítiques reals de flexibilitat, amb uns líders que són un exemple a seguir i estan conscienciats sobre els beneficis de la conciliació laboral i familiar i amb una veritable cultura familiarment responsable, dediquen més temps als pares. Sense grans diferències entre homes (48%) i dones (49%), quasi la meitat dels treballadors que es troben en un entorn enriquidor afirmen que ajuden els seus pares i mares en dues activitats o més. Aquestes activitats poden ser acompanyar el pare o la mare al metge, anar al banc, visitar-los, etc. S'observa també que el nombre de persones que ajuden els seus pares amb dues o més activitats disminueix a un terç en la resta d'entorns. Per tant, un entorn favorable permet a les persones dedicar més temps als seus pares o mares.

**Gràfic 5. Ajuda als pares o mares per entorn laboral**





### 3. Més temps amb la parella i més equitat en el repartiment de les responsabilitats de la llar



Tot i l'entrada ràpida de la dona al mercat laboral (feina remunerada) en les últimes quatre dècades l'entrada de l'home a casa no ha estat a la mateixa velocitat. La dona, tot i treballar a jornada completa, segueix en molts casos fent una segona jornada<sup>59</sup> a casa. També és cert que la participació de l'home en les feines de la llar, i sobretot amb els fills, va en augment. Es parla ja de nova paternitat: un nou pare,<sup>60</sup> un pare íntim,<sup>61</sup> un pare nutritiu<sup>62</sup>. No obstant això, altres autors afirmen que, tot i existir una nova cultura (la intenció de voler estar més amb els fills), la conducta (com ens acabem comportant finalment) no és tan forta com la intenció descrita.<sup>63</sup> Per tant, sí que existeix un nou pare que vol estar més temps amb el seu fill, però segueixen existint importants barreres (socials, econòmiques i personals) que no permeten que el pare actuï com diu que voldria actuar.

Abans d'analitzar l'impacte que té l'entorn en el repartiment de les responsabilitats domèstiques i el temps a casa, farem un breu repàs sobre la situació actual a Catalunya. Quan es parla de nova paternitat i nova masculinitat es dibuixa un home més sensible, afectiu i equitatiu. Això ens porta a pensar que generacions de parelles relativament joves tindran un repartiment de les responsabilitats més equitatiu que generacions prèvies. Sense fer cap tipus de comparacions, les següents taules mostren com és el repartiment actual de la cura dels fills i de responsabilitats domèstiques entre homes i dones de 20 a 34 anys a Catalunya.

La taula 1 ens mostra que, tot i que potser sí que és cert que hi ha hagut un canvi important de mentalitat en els homes, un 48,2% de les dones (entre 20 i 34 anys) segueixen afirmant que elles s'ocupen principalment de la cura dels fills. A més, un 22,1% també afirma que elles se n'ocupen més que ells. Només un 24,7% de les dones i un 23,7% dels homes afirmen que participen en la cura dels seus fills d'una forma equitativa.

<sup>59</sup> HOCHSCHILD, A. R. (1989). *The second shift: Working parents and the revolution at home*. New York: Viking.

<sup>60</sup> HARRINGTON, B.; VAN DEUSEN, F.; LADGE, J. (2010). *The new dad: Exploring fatherhood within a career context*. Boston: Boston College Center for Work & Family.

<sup>61</sup> DERMOTT, E. (2003). The 'intimate father': Defining paternal involvement. *Sociological Research Online*, 8(4), 1-18.

<sup>62</sup> LAMB, M. E. (2000). The history of research on father involvement: An overview. *Marriage & Family Review*, 29(2-3), 23-42.

<sup>63</sup> LAROSSA, R. (1988). *Fatherhood and Social Change*. *Family Relations*, 37(4), 451-457.

**Taula 1. Repartiment de la cura dels fills amb la parella (viuen amb la parella i els fills)**

	Me n'ocupo principalment jo	Me n'ocupo una mica més jo que la meva parella	Més o menys per igual	Se n'ocupa una mica més la meva parella	Se n'ocupa principalment la meva parella	Total
<b>Dona</b>	<b>48,2%</b>	<b>22,1%</b>	<b>24,7%</b>	<b>4,7%</b>	<b>0,4%</b>	<b>100%</b>
<b>Home</b>	<b>6,9%</b>	<b>11,9%</b>	<b>23,7%</b>	<b>36,6%</b>	<b>20,8%</b>	<b>100%</b>

Font: Enquesta de la Joventut de Catalunya (2012)

Són ja un nombre considerable d'estudis empírics els que demostren que la mare dedica molta més atenció als fills o filles que el pare, malgrat que es tracti d'una parella de doble ingrés.<sup>64</sup> Tot i això, hi ha diferències significatives segons el nivell educatiu, sobretot de la mare.<sup>65</sup>

La taula 2 mostra el nombre total de minuts al dia dedicats pels pares i les mares a les tasques domèstiques. De mitjana, la mare pràcticament dobla el nombre de minuts que el pare hi dedica.

**Taula 2. Minuts dedicats a les tasques domèstiques en un dia laborable**

	Mitjana
<b>Dona</b>	<b>150,54</b>
<b>Home</b>	<b>88,41</b>

Font: Enquesta de la Joventut de Catalunya (2012)

Són les mares les que sempre s'encarreguen en un grau més alt de totes les tasques domèstiques, a excepció de les reparacions de la llar (taula 7). Recordem que estem parlant de parelles joves (entre 20 i 34 anys) que viuen en parella. Tal com mostra la taula 3, més de la meitat (52,7%) de les dones catalanes en aquesta franja d'edat afirma que s'encarrega sempre o gairebé sempre de cuinar. Només el 15,4% dels homes diuen que són ells els que s'encarreguen sempre o gairebé sempre de cuinar. El repartiment equitatiu de la cuina només té lloc en una cinquena part de la mostra (18,7% segons les dones, 26,4% segons els homes).

**Taula 3. S'encarrega habitualment de cuinar**

	Sempre o gairebé sempre jo	Els dos, però jo més habitualment	Ens ho repartim equitativament	Els dos, però la meva parella més habitualment	Sempre o gairebé sempre la meva parella	Una altra persona de la família	Una altra persona remunerada	Total
<b>Dona</b>	<b>52,7%</b>	<b>12,5%</b>	<b>18,7%</b>	<b>5,6%</b>	<b>9,7%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,2%</b>	<b>100%</b>
<b>Home</b>	<b>15,4%</b>	<b>14,9%</b>	<b>26,4%</b>	<b>15,2%</b>	<b>26,2%</b>	<b>1,8%</b>	<b>0,1%</b>	<b>100%</b>

Font: Enquesta de la Joventut de Catalunya (2012)

64 AJENJO, M.; GARCÍA-ROMÁN, J. (2011). El tiempo productivo, reproductivo y de ocio en las parejas de doble ingreso. *Papers de Sociologia*, 96(3), 985-1.006.

65 GRACIA, P. (2014): Fathers' child care involvement and children's age in Spain: A time use study on differences by education and mothers' employment. *European Sociological Review*, p. 1-14.

Comprar és l'activitat que es reparteix més equitativament, ja que el 46,5% de les dones i el 54,2% dels homes així ho afirma. No obstant això, el 25,2% de les dones segueix afirmant que sempre o gairebé sempre ho fan elles, i un 13% més que, tot i comprar els dos, elles ho fan més habitualment.

**Taula 4. S'encarrega habitualment de comprar**

	Sempre o gairebé sempre jo	Els dos, però jo més habitualment	Ens ho repartim equitativament	Els dos, però la meva parella més habitualment	Sempre o gairebé sempre la meva parella	Una altra persona de la família	Total
<b>Dona</b>	<b>25,2%</b>	<b>13,0%</b>	<b>46,5%</b>	<b>6,3%</b>	<b>8,1%</b>	<b>0,9%</b>	<b>100%</b>
<b>Home</b>	<b>9,7%</b>	<b>11,0%</b>	<b>54,2%</b>	<b>14,7%</b>	<b>9,8%</b>	<b>0,8%</b>	<b>100%</b>

Font: Enquesta de la Joventut de Catalunya (2012)

La neteja de la llar, i sobretot la neteja de la roba, segueixen sent tasques realitzades majoritàriament per les dones. Tot i que la dedicació dels homes als fills ha canviat substancialment en poc més d'una generació, no es pot dir el mateix en l'àmbit domèstic de la neteja. Com mostra la taula 5, un 39,7% de les dones afirma que sempre o gairebé sempre elles s'encarreguen de la neteja de la llar, i un 21% que, tot i que ell hi col·labora, ella és la que s'encarrega habitualment de la neteja. Això suposa que un 60% de les dones joves a Catalunya segueixen sent les principals responsables de la neteja de la llar i només un 26,7% de les dones diuen que hi ha una repartició equitativa d'aquesta tasca.

**Taula 5. S'encarrega habitualment de netejar la llar**

	Sempre o gairebé sempre jo	Els dos, però jo més habitualment	Ens ho repartim equitativament	Els dos, però la meva parella més habitualment	Sempre o gairebé sempre la meva parella	Una altra persona de la família	Una altra persona remunerada	Total
<b>Dona</b>	<b>39,7%</b>	<b>21,0%</b>	<b>26,7%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,7%</b>	<b>0,3%</b>	<b>5,1%</b>	<b>100%</b>
<b>Home</b>	<b>3,5%</b>	<b>6,2%</b>	<b>34,5%</b>	<b>26,2%</b>	<b>24,1%</b>	<b>1,4%</b>	<b>4,1%</b>	<b>100%</b>

Font: Enquesta de la Joventut de Catalunya (2012)

Rentar la roba és la tasca domèstica amb més accent femení de totes les analitzades. Més d'un 70% afirma que sempre o gairebé sempre ella, o més habitualment ella, és l'encarregada de netejar la roba. Només un 3,5% dels homes afirma que sempre o gairebé sempre ells s'encarreguen de rentar la roba, i un 6,2% afirma que, tot i ser els dos, ells realitzen aquesta tasca amb més freqüència. Aquestes dades confirmen que la divisió sexual de la feina domèstica segueix existint.

**Taula 6. S'encarrega habitualment de rentar la roba**

	Sempre o gairebé sempre jo	Els dos, però jo més habitualment	Ens ho repartim equitativament	Els dos, però la meva parella més habitualment	Sempre o gairebé sempre la meva parella	Una altra persona de la família	Una altra persona remunerada	Total
<b>Dona</b>	<b>61,8%</b>	<b>11,7%</b>	<b>17,9%</b>	<b>2,6%</b>	<b>4,9%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,7%</b>	<b>100%</b>
<b>Home</b>	<b>2,9%</b>	<b>7,7%</b>	<b>31,7%</b>	<b>16,2%</b>	<b>38,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>0,6%</b>	<b>100%</b>

Font: Enquesta de la Joventut de Catalunya (2012)

La taula 7 fa referència a les reparacions de la llar, i és l'única tasca analitzada on l'home hi fa una contribució més gran que les dones. Un 63,4% dels homes afirma que ells sempre o gairebé sempre s'encarreguen de les reparacions de la llar.

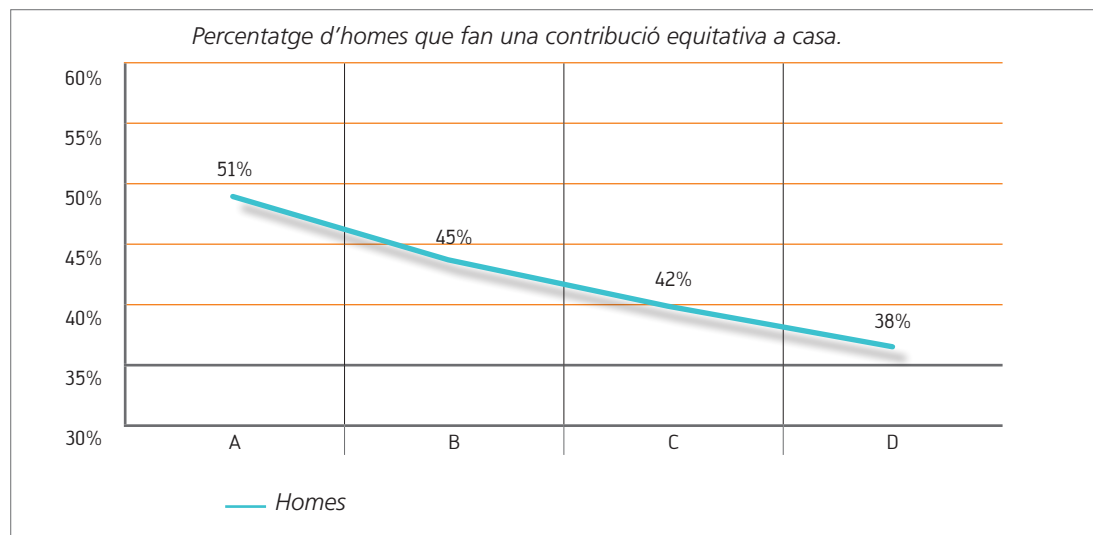
**Taula 7. S'encarrega habitualment de les reparacions de la llar**

	Sempre o gairebé sempre jo	Els dos, però jo més habitualment	Ens ho repartim equitativament	Els dos, però la meva parella més habitualment	Sempre o gairebé sempre la meva parella	Una altra persona de la família	Una altra persona remunerada	Total
<b>Dona</b>	<b>7,7%</b>	<b>1,5%</b>	<b>11,6%</b>	<b>10,4%</b>	<b>58,9%</b>	<b>4,3%</b>	<b>5,6%</b>	<b>100%</b>
<b>Home</b>	<b>63,4%</b>	<b>13,6%</b>	<b>12,0%</b>	<b>1,4%</b>	<b>3,4%</b>	<b>1,5%</b>	<b>4,7%</b>	<b>100%</b>

Font: Enquesta de la Joventut de Catalunya (2012)

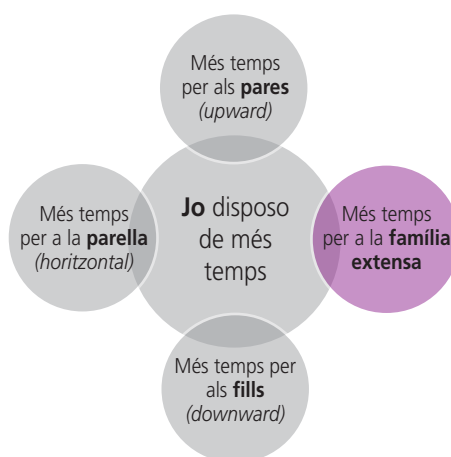
Això ens porta a una doble reflexió: tenim massa incorporada la divisió del treball domèstic? L'entorn laboral afecta la participació en la llar? L'estudi IFREI pregunta tant als homes com a les dones si existeix una contribució equitativa a les responsabilitats de la llar. El gràfic 6 mostra el percentatge d'homes que fan una contribució equitativa a casa, i s'hi pot observar que el 51% dels homes que es troben en un entorn favorable afirmen que contribueixen d'una forma equitativa a les responsabilitats domèstiques. S'hi pot observar també que aquest percentatge d'homes que fan una contribució equitativa a casa disminueix a mesura que empitjora l'entorn laboral, amb un 45% en un entorn positiu, un 42% en un entorn difícil i, finalment, només un 38% en un entorn contaminant que fan una contribució equitativa. Per tant, podem concloure que l'entorn laboral facilita l'augment de la contribució de temps a casa, cosa que permet un alleugeriment de la càrrega domèstica realitzada en bona part per les dones.

**Gràfic 6. Contribució a casa segons l'entorn laboral**



Ahora, també és cert que trobar-se en un entorn flexible i amb Responsabilitat Familiar Corporativa no només permet contribuir d'una manera més responsable a casa, sinó passar més temps amb la parella. Molt poca literatura analitza el temps de qualitat en parella, és a dir, el temps que es destinen els matrimonis i parelles només per a ells, fet necessari per a una relació estable, sana i sostenible. Disposar de més temps i d'una autonomia més gran per combinar les nostres responsabilitats pot facilitar un augment del temps lliure en parella.

## 4. Més temps per a la família extensa



Un dels grans canvis que ha viscut la família des de la revolució industrial és el pas de la família extensa a la família nuclear. Com s'ha explicat anteriorment, la mida de la família nuclear ha disminuït, i la forma ha canviat, cosa que ha fet més evident la importància de la solidaritat intergeneracional.<sup>66</sup>

Aquesta solidaritat familiar té un paper clau en el benestar de les persones. Una de les definicions més simples de solidaritat familiar ha estat *la cohesió social entre els membres de la família*<sup>67</sup> i aquesta cohesió és una peça clau per al benestar dels membres de la família. La família, sobretot en el model mediterrani, arriba allà on el govern i el mercat no arriben. Molts són els estudis que s'han fet per analitzar la solidaritat entre pares/mares - fills/filles<sup>68</sup>, i també entre avis/àvies - néts/nétes,<sup>69</sup> especialment a Espanya.<sup>70</sup>

No obstant això, s'ha menystingut la importància que tenen les relacions entre els altres membres de la família extensa. Per exemple, les relacions tiet/tieta - nebot/neboda, o les relacions entre cosins/cosines, o bé la relació amb un altre membre d'edat avançada que no sigui l'avi/àvia (per exemple, un tiet avi o tieta àvia). Per a una societat sostenible, és clau que aquestes relacions entre membres de la família segueixin vives. Una manca de temps i una sobrecàrrega laboral debiliten d'una forma considerable aquestes relacions aparentment secundàries, però igualment importants.

Tal com assenyala Meil,<sup>71</sup> els espanyols es mostren marcadament *familistes* en comparació amb altres països de l'entorn, ja que el 56% s'identifica amb normes de solidaritat estrictes entre membres de la família. No obstant això, aquestes normes estan subjectes a un procés de redefinició pel

66 BENGSTON, V. L. (2001). Beyond the nuclear family: The importance of multigenerational bonds. *Journal of Marriage and Family*, 63(1), 1-16.

67 BENGSTON, V. L.; OLANDER, E. B.; HADDAD, A. A. (1976). The 'generation gap' and aging family members: Toward a conceptual model. In GUBRIUM, J. F. *Time, Roles, and Self in old age* (p. 237-263). New York: Human Sciences Press.

68 SILVERSTEIN, M.; BENGSTON, V. L. (1997). Intergenerational Solidarity and the Structure of Adult Child-Parent Relationships in American Families. *American Journal of Sociology*, 103(2), 429-460.

69 SILVERSTEIN, M.; GIARRUSSO, R.; BENGSTON, V. (2003). Grandparents and grandchildren in family systems: A socio-developmental perspective. In BENGSTON, V.; LOWENSTEIN, A. *Global aging and challenges to families* (p. 75-102). New York: Aldine de Gruyter.

70 MEIL LANDWERLIN, G. (2003). La figura del abuelo en las familias españolas de la actualidad. *Portularia*, 3, 33-47.

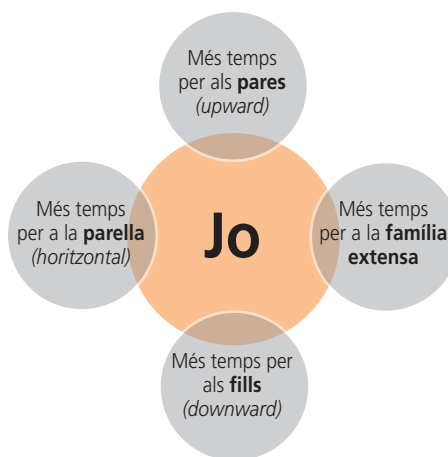
71 MEIL LANDWERLIN, G. (2011). *Individualización y solidaridad familiar*. Fundación "La Caixa". Colección Estudios Sociales. Núm. 32. Barcelona: Obra Social "La Caixa".

paper més destacat a l'Estat del benestar i al mercat a l'hora de tenir cura dels familiars dependents. A més, l'autor assenyala que la freqüència de contactes amb els membres de la família a Espanya és elevada comparada amb l'entorn, però menys freqüent del que estableix l'estereotip.

El mateix sociòleg també afirma que les normes socials actuals han deixat de garantir un contacte freqüent i això obliga els membres de la xarxa familiar a invertir temps, energia i habilitats socials per mantenir activa aquesta sociabilitat familiar esmentada. I per invertir aquest temps i energia, és necessari que els membres de la família en disposin. És per això que treballar en un entorn sa, enriquidor o positiu facilita una participació més activa amb altres membres de la família.

El model mediterrani en general –Catalunya i Espanya, en concret– es troba en una situació de redefinició i cal tenir present la importància que tenen les relacions afectives dels membres de la família per al seu propi benestar i, en definitiva, per al benestar social. Per mantenir aquesta sociabilitat familiar és necessari comptar amb empreses amb Responsabilitat Familiar Corporativa i entorns familiarment responsables que permetin a les persones que en formin part mantenir aquestes relacions satisfactòries de manera sostinguda.

## 5. Si jo estic bé, la meva família estarà millor



Els quatre impactes clau en la família analitzats en la família són directes: més temps per als fills (*downward*), més temps per als pares (*upward*), més temps per a la parella i per a una contribució equitativa (*horitzontal*) i més temps amb la família extensa (es podria definir com a *radial*). No obstant això, hi ha dos impactes de gran importància per a la família quan un dels membres es troba en un entorn laboralment sa. El primer és, de forma resumida, si la parella està bé, la família estarà millor.

Per participar de forma activa i conscient a casa és necessari que la persona mateix estigui bé. Treballar en un entorn sa té un impacte directe en molts aspectes de la persona, que acaben tenint un impacte indirecte important a casa. Un dels més estudiats és l'impacte en la salut, en la satisfacció i en l'estat d'ànim. Estar bé a la feina té un impacte directe en la satisfacció global amb la vida,<sup>72</sup> en la satisfacció familiar<sup>73</sup> i en la qualitat del son<sup>74</sup>. El fet de combinar i estar present en diferents rols també té un impacte demostrat en l'autoestima.<sup>75</sup>

Per tant, les persones que treballen en un entorn enriquidor o positiu tendeixen a tenir més bons nivells de salut física i psíquica. El gràfic 7 mostra com l'entorn laboral impacta fortament en l'estat de salut dels seus treballadors. Segons les dades de l'estudi IFREI, trobem el percentatge més elevat de persones que tenen molt bona salut en el millor dels entorns (entorn A). Un 77% dels treballadors que es troben en un entorn enriquidor afirma que té un nivell de salut molt bo. Aquest percentatge disminueix lleugerament fins al 68% en el cas dels empleats en un entorn positiu, i baixa fins al 59% en un entorn difícil. Finalment, trobem el percentatge més baix, només la meitat de la mostra que treballa en un entorn contaminant (un 51%) té un estat de salut molt bo. Això ens porta a la conclusió que l'entorn laboral té un impacte en la salut i, indirectament, la salut afecta en la manera com ens trobem a casa.

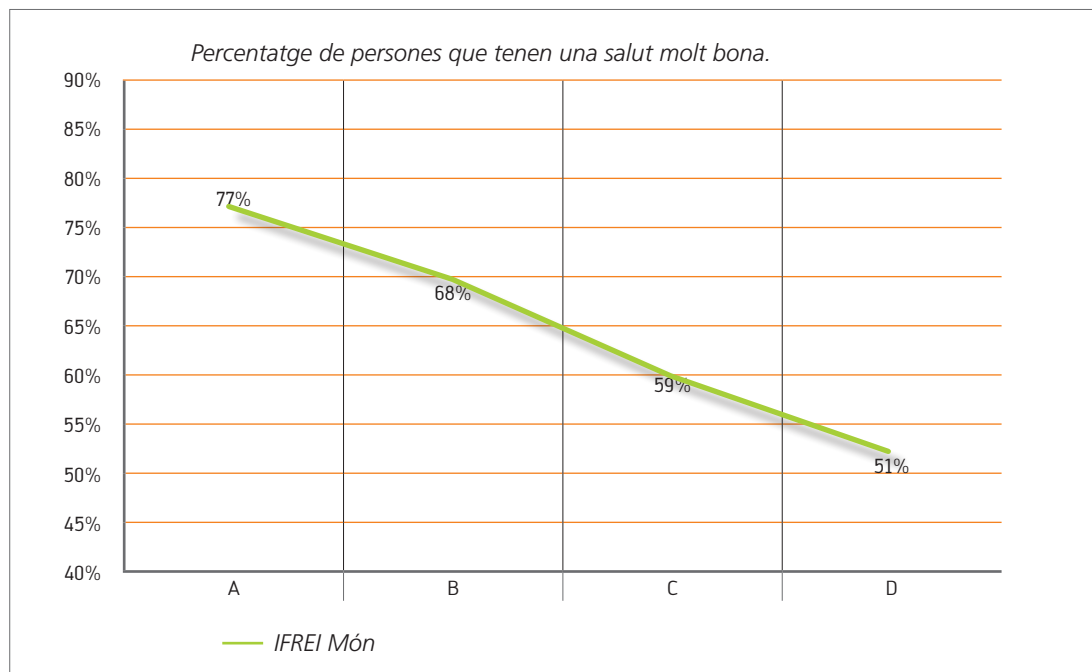
<sup>72</sup> JUDGE, T. A.; BOUDREAU, J. W.; BRETZ, R. D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767–782

<sup>73</sup> VAN STEENBERGEN, E. F.; ELLEMERS, N.; MOOIJJAART, A. (2007). How work and family can facilitate each other: Distinct types of work- family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 279–300

<sup>74</sup> WILLIAMS, A.; FRANCHE, R. L.; IBRAHIM, S.; MUSTARD, C. A.; LAYTON, F. R. (2006). Examining the relationship between work–family spillover and sleep quality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 27–37.

<sup>75</sup> PIETROMONACO, P.; MANES, J.; FROHARDT-LANE, K. (1986). Psychological consequences of multiple social roles. *Psychology of Women Quarterly*, 10(4), 373–382.

## Gràfic 7. Salut segons l'entorn laboral



El mateix estudi afirma que la gent que es troba en un entorn A té millor qualitat del son, més energia i més exercici al llarg de la setmana. De nou, les persones en un entorn D són les que tenen pitjor qualitat del son, nivells més baixos d'energia i menys freqüència d'exercici físic.

Per tant, com hem vist, un entorn de treball flexible i responsable amb les persones i les seves famílies té un impacte positiu en l'estat d'ànim, en la salut, en la qualitat del son, en l'exercici i en l'energia. Aquesta millora personal té alhora un efecte amb la nostra relació amb la família. Una persona més sana i amb més energia tendeix a participar d'una manera més rica i activa amb la resta de familiars. Per tant, desenvolupar-se en un entorn sa, no només té un impacte directe en la família, sinó que millora la salut, l'estat d'ànim i l'energia de la pròpia persona, que té un efecte clar amb la relació amb la resta de membres de la família.



## 6. Generació de valors transferibles

L'atenció familiar, la cura dels altres i les responsabilitats domèstiques són fonts de desenvolupament constant. El fet de ser pare o mare és l'esdeveniment més rellevant per a moltes persones i comporta també un canvi de perspectiva, que alguns descriuen com una sensació plaent de passar en segon lloc. El més important ja no sóc jo, sinó la persona que acaba de néixer. Aquest canvi de perspectiva, junt amb noves habilitats que es desenvolupen a casa, reconfiguren la persona.

Aquesta generació de valors, habilitats i competències ha estat estudiada parcialment, però s'hi ha donat poca importància en l'àmbit empresarial. Poques empreses es preocupen o reflexionen sobre les habilitats que es desenvolupen a casa, i que són del tot aplicables i alhora necessàries per a l'empresa del segle XXI. A casa es desenvolupen totes aquelles habilitats que avui es descriuen com a competències toves (*competencias blandas* en castellà i *soft skills* en anglès).

Avui en dia, molts empresaris segueixen argumentant la dificultat per trobar les persones adequades per als llocs de treball descrits. Sovint són tècnicament perfectes, o molt aptes, però el pla humà segueix sent sempre el més difícil. Chinchilla i Moragas<sup>76</sup> expliquen que les 10 competències directives més valorades<sup>77</sup> es desenvolupen plenament a casa. Vegem-les a continuació.

**L'orientació al client**, la competència directiva més valorada en l'empresa, es desenvolupa a partir de pensar i actuar d'acord amb les necessitats dels membres de la família. **El lideratge**, perquè és un model a seguir pels fills o filles. **La integritat**, a través de guanyar-se la confiança pel fet de ser coherent entre el que es fa, es diu i es pensa a casa. **La iniciativa**, per la proactivitat que es necessita per satisfer les necessitats dels altres, sobretot els més vulnerables (fills/filles i pares/mares d'edat avançada). **El treball en equip**, a partir de la contribució al projecte familiar comú segons la capacitat de cadascú. **La comunicació**, per la necessitat d'escoltar i saber posar-se en el lloc dels diferents membres de la família. **La visió de negoci**, que es desenvolupa en el temps de conèixer en família, per la necessitat de descobrir les oportunitats i necessitats dels altres. La millora personal, per l'autoconeixement i autocrítica que aporta el feedback dels membres de la família. La presa de decisions, per la racionalitat i prudència que es requereix en l'àmbit familiar. I, finalment, l'orientació interfuncional, per saber anticipar-se a les conseqüències de les accions i omissions que afectaran els altres membres de la família.

Tot i l'escassa literatura acadèmica sobre les competències directives desenvolupades en família, la nova perspectiva d'*enriquiment feina-família* va en aquesta línia.<sup>78</sup> Feina i família no han de ser enemigues, sinó tot el contrari: si es donen les circumstàncies necessàries poden ser amigues. L'una pot alimentar positivament l'altra. La feina ho fa clarament amb els recursos materials, tot i que no únicament. La feina també aporta identitat,<sup>79</sup> és a dir, el fet de sentir-te útil i participar de la societat, contribuir-hi d'alguna manera. La família aporta la part més *soft*. Aporta sensibilitat, aporta una perspectiva més transcendent, aporta un esperit de servei més generós. És un procés

---

<sup>76</sup> CHINCHILLA, NURIA; MORAGAS, MARUJA (2009), *Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Barcelona: Ariel

<sup>77</sup> CARDONA, P.; CHINCHILLA, N.; GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. IESE Business School, Occasional Paper, (01/4).

<sup>78</sup> GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: a Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.

<sup>79</sup> IBARRA, H. 2003. *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: Harvard Business School Press.

complex, ja que pel simple fet d'esdevenir pare o mare, un adquireix en potència totes les habilitats i valors que es poden desenvolupar en família. Però si hom hi dedica el temps i l'atenció que aquesta requereix, és quan es poden desenvolupar de manera sincera les habilitats i competències esmentades.

Aquest estudi vol destacar set habilitats, competències o valors (vegeu figura 7) que es poden desenvolupar en el si de la família, i que poden tenir alhora un impacte en l'empresa:

- **Sensibilitat.** L'home organització, l'home d'abans, es caracteritzava per tenir una visió molt utilitarista de tots els seus actes. Era un home que no mostrava signes «tous». Enfocat a la seva carrera professional, i amb poca participació a casa.<sup>80</sup> Aquest model de *real men* (home de veritat) ha anat evolucionant cap a aquest nou pare, cap a aquesta nova masculinitat abans esmentada. Aquesta participació més activa en la cura dels fills, i en menor mesura en la implicació a la llar, junt amb altres factors, ha fet que l'home desenvolupés una sensibilitat essencial per a les empreses del segle XXI i poc comuna en els homes d'abans. Aquesta sensibilitat desenvolupada a casa, segons alguns directius, permet ser un líder més proper, més humà. La família pot arribar a humanitzar les persones. És el recurs entre els recursos, la família és font d'humanitat, i aquesta humanitat es pot transferir al món empresarial.
- **Empatia.** La segona habilitat desenvolupada en el si de la família, i una de les competències necessàries avui en dia, és l'empatia: el fet de posar-se al lloc de l'altre. Tenir una família, desenvolupar-se en família, permet entendre diferents situacions. Un pare acaba entenent que cada fill és diferent, com cada treballador és diferent. Cada fill té necessitats diferents, com cada feina té necessitats diferents. En el si d'una casa, és fàcil comprendre les necessitats i problemes de cada membre, i això fa desenvolupar l'empatia dels qui l'apliquen. Aquesta empatia és fàcilment transferible a l'ambient laboral, i hi té un impacte positiu ja que genera confiança i bones dinàmiques en el treball en equip.
- **Integritat.** La integritat és una d'aquells valors sempre desitjables però que requereixen un esforç. La integritat és ser coherent entre el que hom pensa, fa i diu. L'entorn més transparent que existeix és la llar. Allà no hi ha màscares, i un es mostra com el que realment és. Un no pot ser íntegre en un rol, i deixar-ho de ser en un altre. Un és íntegre o no ho és. La integritat és un exercici constant de coherència interna-externa i es desenvolupa en bona part amb els membres de la família. La integritat dels membres d'una família és una peça clau per a la sostenibilitat d'una família. La integritat dels treballadors, i en especial dels directius, és bàsica per a la sostenibilitat d'una organització. I la integritat dels governants, així com de la seva gent, és bàsica per a la sostenibilitat d'una empresa i d'una societat.
- **Treball en Equip.** El treballar en equip és una de les competències directives que era necessària fa anys i que segueix sent imprescindible en les organitzacions d'avui en dia. Treballar en equip demana ser tolerant i respectuós amb les opinions dels altres. Treballar en equip requereix treure el millor de cada un dels participants. I treballar en equip comporta generar una sinergia més gran del que podrien fer els membres de l'equip per separat. Estar en família és un treball en equip constant. Cal ser respectuós amb

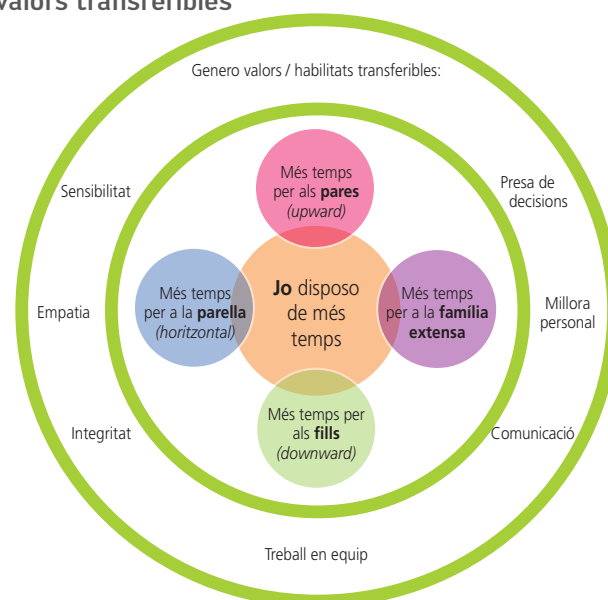
---

80 Vegeu: [www.forbes.com/sites/forbeswomanfiles/2012/05/23/real-men-dont-need-work-life-balance](http://www.forbes.com/sites/forbeswomanfiles/2012/05/23/real-men-dont-need-work-life-balance)

les opinions dels altres membres de la família. Cal saber veure les potencialitats dels membres de la família, en especial dels fills, i saber-les desenvolupar. La família és més que la suma dels seus membres: és un projecte vital, afectiu i identitari a llarg termini i cal cuidar-lo. El treball en equip es desenvolupa sobretot en família.

- **Comunicació.** Una altra de les habilitats i competències més valorades per les empreses actuals és la capacitat de comunicació. De nou la casa és una escola d'escolta activa i de comunicació. A casa –per molts, l'hàbitat natural– és on aprenem a expressar-nos com ens sentim, és on els pares i les mares aprenen a escoltar els seus fills amb delicadesa, és on s'aprèn a escoltar les persones grans amb paciència. Sovint també pot ser on la comunicació té menys filtres, però fins i tot hi ha un aprenentatge intern d'aquestes ocasions.
- **Presa de Decisions.** Ser pare i mare de família comporta prendre decisions per als més petits, sobretot quan no es poden valdre per ells mateixos. Ser fill o filla d'una pare o mare d'edat avançada també pot comportar prendre decisions per ells. Estar en aquestes situacions convida a la iniciativa, a la proactivitat, a no romandre passiu, a no deixar postergar tasques importants, a no procrastinar com es diria avui en dia. Tenir família, i ser-ne membre actiu sobretot amb dependents a càrrec, comporta exercir l'art de la presa de decisions. No només decideixo per mi, sinó que decideixo pels altres. Aquesta habilitat desenvolupada a casa és necessària per a les empreses competents actuals.
- **Millora Personal.** Per molts pares o mares, el fet de tenir un fill es converteix en un exercici d'autoconeixement important. En primer lloc, perquè un es pot veure reflectit en els seus fills o filles, sovint són un mirall, on hom aprèn dels seus errors i encerts. En segon lloc, és un espai d'autoconeixement a partir de l'autocrítica i la possible crítica d'altres membres de la família. La família és un espai de millora personal sense límits. Ja de petits aprenem hàbits, comportaments i valors. Com a pare o mare, s'aprèn a cuidar dels altres, i es pren una perspectiva menys individualista de la vida. Envel·lir i veure envellir els membres propers de la família forma part també d'un autoconeixement que ens pot portar a la millora personal. Aquest autoconeixement i prendre una perspectiva més col·lectiva poden ser un punt fort per a l'empresa d'avui.

Figura 7. Generació de valors transferibles



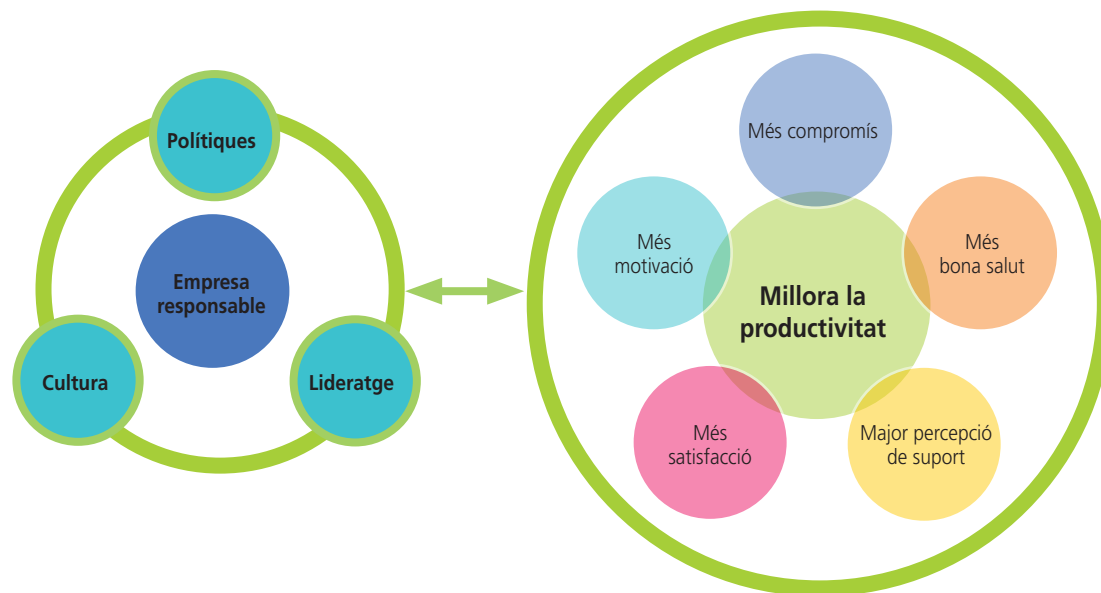
Per tant, la família és una escola de competències. És una escola poc visible, fins i tot, en certes esferes menystinguda, i sovint massa ideologitzada. Tots hem crescut i ens hem desenvolupat en família. Conviure en família, créixer en família, serà sempre una escola de competències bàsiques. Però per poder desenvolupar aquestes competències cal ser-hi, i dedicar la cura i l'atenció que pertoca. Sovint el ritme frenètic de les societats occidentals no ens permet dedicar tot el temps que voldríem a la gent de casa. La majoria de pares i mares afirmen que la família és el més important de les seves vides, i que la feina és important. No obstant això, sovint sembla com si actuéssim a l'inrevés, com si la feina fos el més important i la família no ho fos tant. Les dues són bàsiques per a una societat sostenible. Per això és important que, des de tots els àmbits, es treballi perquè feina i família passin de ser enemigues a ser amigues.

## Beneficis clau per a l'empresa

Treballar en un entorn amb flexibilitat i responsabilitat familiar corporativa té un impacte positiu en la persona i en la família, tal com s'ha vist en el capítol anterior. Donar evidències empíriques sobre la relació positiva entre l'empresa responsable i la família és necessari per tal de fomentar una veritable conscienciació sobre la sostenibilitat de l'ecologia humana. Durant molts anys, les empreses han actuat sense tenir gaire en compte el seu impacte en el medi ambient. Efectes devastadors en el planeta han servit per posar normes clares i evitar així una destrucció incontrolada del medi ambient que ens envolta. De la mateixa manera que anys enrere no es tenia en compte l'impacte nociu de certes conductes empresarials en el medi ambient, avui en dia tampoc es dóna la importància que es mereixen a les conductes deshumanitzadores que certes empreses porten a terme i que afecten clarament l'ecologia humana. Ser conscients dels riscos que comporten aquestes conductes és un primer pas.

El que moltes empreses i organitzacions no saben és que amb aquests comportaments no solament contaminen l'ecologia humana, sinó que es contaminen i es perjudiquen a si mateixes. Aquest capítol vol examinar que el fet de treballar en un entorn responsable no només té conseqüències positives externes (persona, família, societat), sinó que també té conseqüències positives internes (resultats organitzatius). Els indicadors interns que hem analitzat en el nostre estudi són sis, tal com mostra la figura 8: grau de compromís del treballador, qualitat de vida, percepció de suport de l'organització, satisfacció amb l'equilibri feina-família, motivació transcendent i, finalment, la productivitat.

Figura 8. L'empresa responsable i l'impacte en els seus resultats



## 1. Més compromís



En aquesta última dècada, s'ha donat molta importància a la retenció del talent. El concepte mateix de retenció segurament no és el més apropiat, ja que l'empresa no hauria de voler *retenir* ningú, sinó fidelitzar. Sigui com sigui, s'ha donat i es dona molta importància a la gestió del talent,<sup>81</sup> i a la conservació d'aquest dins de l'organització. Les persones no només decideixen deixar les organitzacions on treballen per una retribució millor (motivació extrínseca), sinó també per altres raons de pes, com un alt nivell d'estrès,<sup>82</sup> poca cohesió grupal, baixa satisfacció amb la feina<sup>83</sup> i dificultats per combinar feina i família.<sup>84</sup>

El nostre estudi IFREI s'interessa precisament per aquesta última raó. Creiem que una manca d'equilibri entre les responsabilitats familiars i laborals de la persona augmenta la intenció de deixar l'empresa, i en definitiva disminueix el seu compromís. Per tal d'examinar aquesta hipòtesi, s'ha calculat el grau d'intenció de deixar l'empresa per a cada entorn laboral.

Recordem que en un **entorn enriquidor** –altrament dit entorn A–, el treballador es troba en un àmbit on existeix una cultura favorable a la conciliació laboral i familiar, el seu superior hi dona suport en aquest sentit i és un exemple a seguir i, a més, l'empresa disposa de polítiques de flexibilitat. Aquests tres factors fan que la persona es trobi en un entorn que sistemàticament afavoreix l'equilibri feina-família.

L'**entorn favorable** –entorn B– és aquell que facilita de manera ocasional la integració feina-família. Aquest entorn es caracteritza per l'existència de polítiques formals (tot i que no sempre estan prou definides ni acceptades per tots), una comprensió acceptable dels supervisors de les demandes familiars dels seus col·laboradors i uns valors en la cultura que promouen un clima de

<sup>81</sup> LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

<sup>82</sup> KIM, H.; STONER, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.

<sup>83</sup> SHADER, K.; BROOME, M. E.; BROOME, C. D.; WEST, M. E.; NASH, M. (2001). Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. *Journal of Nursing Administration*, 31(4), 210-216.

<sup>84</sup> BATT, R.; VALCOUR, P. M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220.

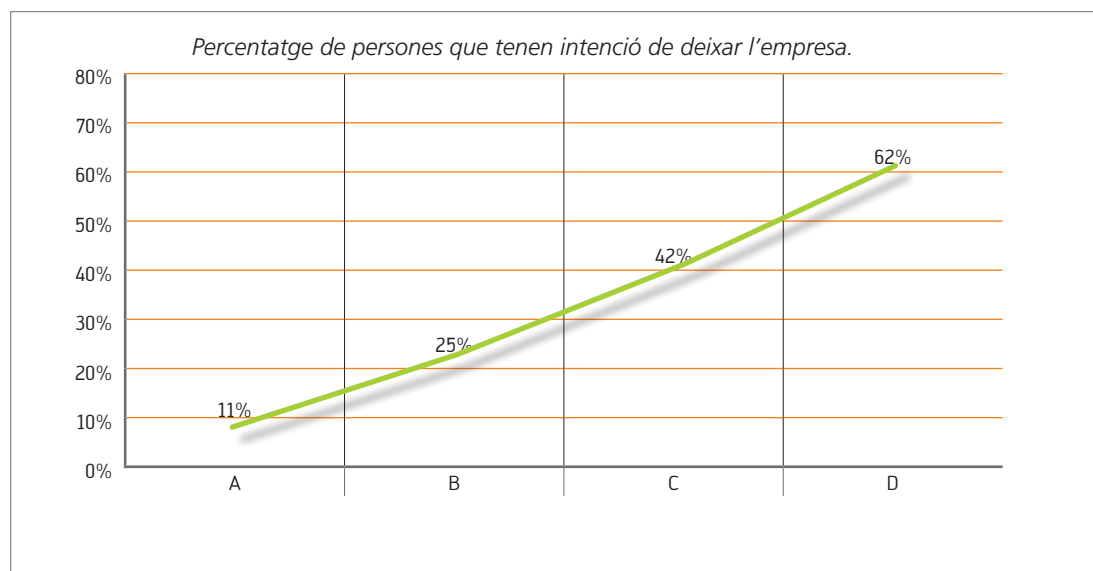
treball força favorable a l'equilibri feina-família. Aquest segon entorn B és, per tant, aquell que ocasionalment afavoreix l'equilibri feina-família, però que en cap cas el dificulta.

L'**entorn desfavorable** –entorn C– és aquell entorn que dificulta ocasionalment la integració feina-família. Els empleats que treballen en aquest entorn tenen la percepció que no hi ha suport per part de l'organització, i això genera conflicte, estrès i insatisfacció. Altres característiques d'aquest entorn són que les polítiques formals s'implementen de forma limitada i tenen un escàs impacte en les persones, juntament amb una manca de comprensió per part dels supervisors que dificulta l'equilibri entre feina, família i vida personal. Aquests fets provoquen que es dificulti ocasionalment l'equilibri entre tots els dominis.

Finalment, l'**entorn contaminant** –entorn D– és aquell que dificulta sistemàticament la integració entre feina, família i vida personal. Les principals característiques de l'entorn contaminant són la no existència o implementació de polítiques, el baix compromís dels supervisors amb la flexibilitat i uns valors que dificulten severament el clima adequat per al desenvolupament d'una cultura responsable.

Tal com mostra el gràfic 8, la intenció de deixar l'empresa augmenta a mesura que empitjora l'entorn laboral. En cap cas parlem de salari ni d'altres beneficis monetaris, sinó com afecta l'entorn de treball (polítiques, supervisor i cultura) a la intenció de deixar l'empresa. Veiem que entre els empleats que es troben en un entorn A (enriquidor) només un 11% diuen que tenen la intenció de deixar l'empresa, mentre que aquest percentatge augmenta fins al 62% en un entorn contaminant. Per tant, la intenció de deixar l'empresa en un entorn hostil és sis cops més gran que la d'un entorn amb Responsabilitat Familiar Corporativa.

**Gràfic 8. Intenció de deixar l'empresa segons l'entorn laboral**



Es pot donar el cas que hi hagi organitzacions que no vegin que una bona part dels seus treballadors tenen una alta intenció de deixar l'empresa, ja que la situació econòmica actual no permet que els treballadors facin el pas esperat. No obstant això, quan l'entorn econòmic millori i s'obrin noves portes laborals, és probable que treballadors d'entorns hostils abandonin els seus



actuals llocs de treball. Estudis recents demostren que el cost que ha de suportar l'empresa per cada treballador que deixa voluntàriament la feina oscil·len entre el 90% al 200%<sup>85</sup> del seu salari actual, això sense tenir en compte la baixada de la productivitat fins que no es troba la nova persona i el possible augment d'estrès entre els treballadors del departament que assumeixen la feina a fer.

---

<sup>85</sup> Cascio, W.; Boudreau, J. W. (2008). Investing in people: Financial Impact of Human Resource Initiatives. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

## 2. Més bona salut



Tal com s'ha vist en l'apartat de l'impacte positiu en la família, treballar en un entorn amb flexibilitat i Responsabilitat Familiar Corporativa té un impacte directe en la salut (vegeu gràfic 7) i la qualitat de vida del treballador. La qualitat de vida i la salut del treballador tenen un impacte directe en el grau d'absentisme,<sup>86</sup> motivació i productivitat.

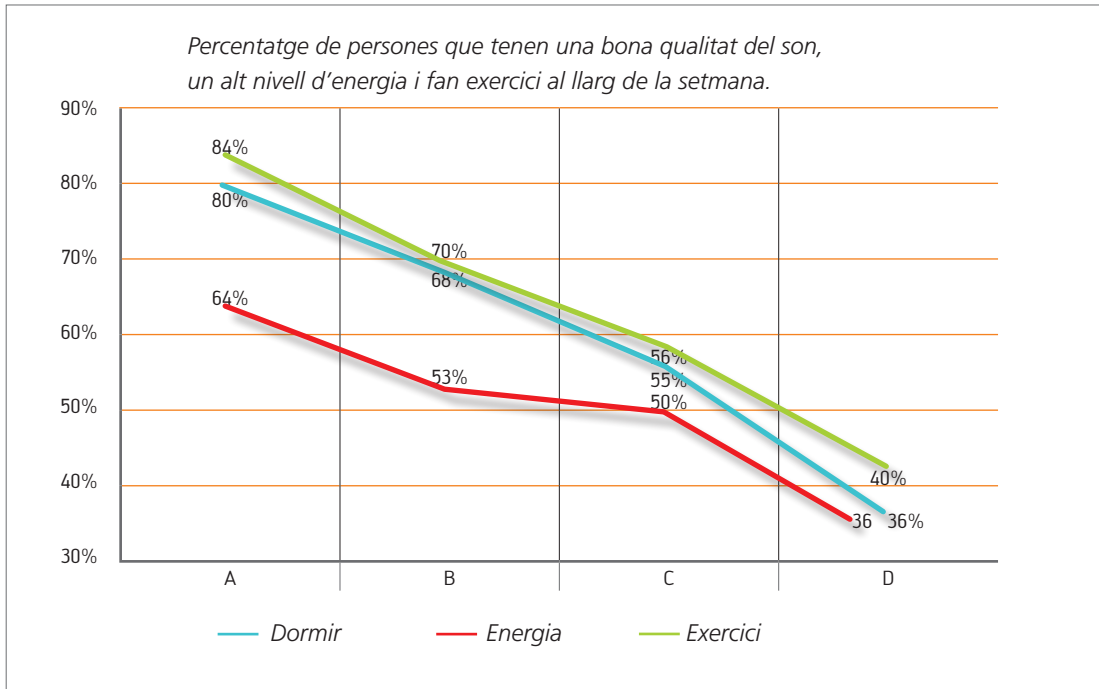
Per tal de mesurar la qualitat de vida dels treballadors, analitzem tres factors que determinen la qualitat de vida: la qualitat del son, el nivell d'energia i la realització d'energia. Tal com mostra el gràfic 9, hi ha una relació directa entre l'entorn laboral i la qualitat de vida. Dels empleats de l'entorn enriquidor, un 84% diu que fa exercici amb regularitat; un 80%, que té una bona qualitat del son, i un 64%, que té un alt nivell d'energia al llarg del dia. No obstant això, si analitzem els mateixos factors en l'entorn D, on no existeixen polítiques de flexibilitat ni una cultura amb Responsabilitat Familiar Corporativa i on el suport per part del cap és pràcticament nul, només un 40% dels participants té bona qualitat del son, només un 36% fa exercici amb normalitat i un 36% diu que té altes nivells d'energia durant tot el dia. Per tant, l'entorn de treball en què ens trobem pot arribar a determinar el nostre nivell de salut i qualitat de vida.

El fet més paradoxal és que les conductes hostils per part de l'empresa no solament afecten la salut del treballador, sinó que acaben afectant la mateixa empresa, ja que els treballadors se senten menys enèrgics, amb menys salut i amb una qualitat del son pobre que afecta el rendiment laboral.

---

<sup>86</sup> DARR, W.; JOHNS, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: a meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 293-318.

Gràfic 9. Qualitat de vida segons l'entorn laboral



### 3. Més percepció de suport



El factor que analitzem a continuació, la percepció de suport per part de l'organització, és una variable que sovint les empreses obvien però que és cabdal en una relació fluida entre treballador i empresa. Entenem la percepció de suport de l'organització<sup>87</sup> –*perceived organizational support*– com la percepció per part del treballador que la seva pròpia organització valora la seva contribució i es preocupa seriosament pel seu benestar. Alts nivells de percepció de suport de l'organització per part dels empleats estan associats a una disminució en la intenció de deixar l'empresa,<sup>88</sup> un augment del compromís i un augment de la innovació.<sup>89</sup> La percepció de suport de l'organització, que ha estat molt estudiada en l'àmbit acadèmic, es basa en la norma de la reciprocitat.<sup>90</sup> Segons Gouldner, la norma de reciprocitat és suportada per dues premisses socialment condicionades: 1) les persones ajudaran a les persones que els hagin ajudat a ells prèviament, i 2) les persones no provocaran cap mal a les persones o institucions que els hagin ajudat prèviament.

Per a aquest estudi, s'han utilitzat quatre ítems que examinen la percepció de suport de l'organització: 1) si l'empresa m'ajuda quan tinc un problema; 2) si l'empresa es preocupa pel meu benestar; 3) si l'empresa té en consideració la meua opció, i 4) si l'empresa es preocupa per la meua satisfacció general a la feina.

Tal com mostra el gràfic 10, només les persones que treballen en un entorn flexible i amb Responsabilitat Familiar Corporativa (entorn A) diuen d'una forma significativa que reben suport per part de la seva empresa (85%). En el següent entorn (B), ja només la meitat dels participants creuen que la seva empresa valora la seva contribució i es preocupa seriosament pel seu benestar. Aquest percentatge baixa fins al 15% en el cas del treballadors en un entorn difícil (C), i a un 4% en un entorn contaminant (D).

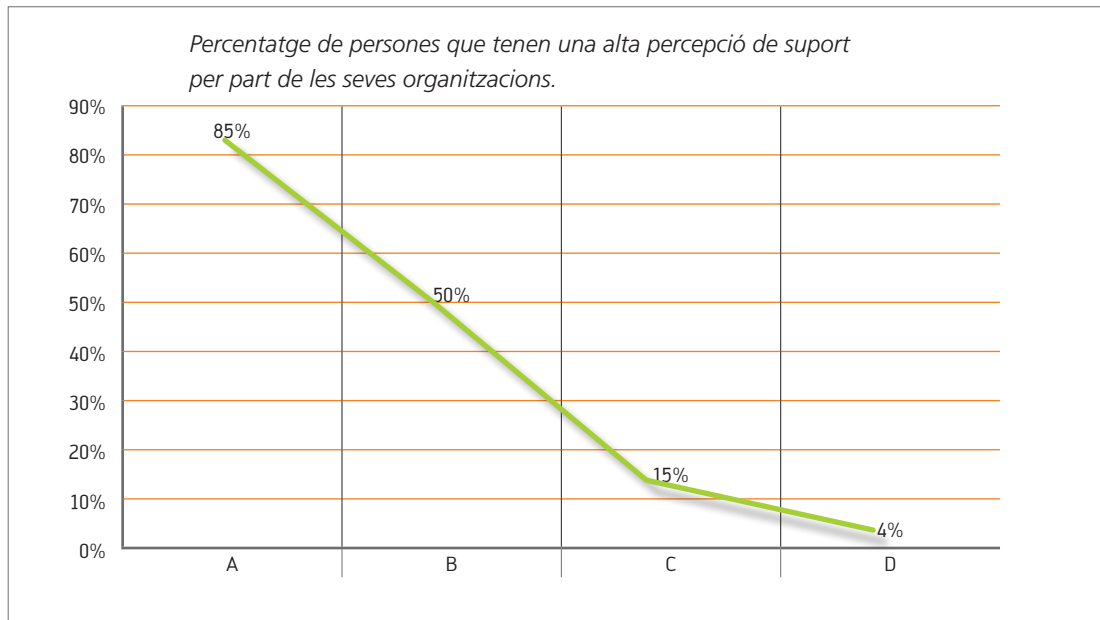
<sup>87</sup> RHOADES, L.; EISENBERGER, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.

<sup>88</sup> ALLEN, D. G.; SHORE, L. M.; GRIFFETH, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.

<sup>89</sup> EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51-59.

<sup>90</sup> GOULDNER, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25(2), 161-178.

Gràfic 10. Percepció de suport de l'organització segons l'entorn laboral



Aquest gràfic mostra resultats molt interessants, ja que només els treballadors en entorns enriquidors, flexibles i amb Responsabilitat Familiar Corporativa creuen de forma majoritària que la seva empresa es preocupa seriosament per ells. En aquest punt, seria interessant discutir els motius que porten l'empresa a preocupar-se seriosament pel treballador, tot i que no és l'objecte d'aquest estudi. L'empresa és una entelèquia, ja que en realitat la formen un conjunt de persones. Aquestes són les que tenen motivacions i conformen la cultura empresarial a partir de la presa de decisions.

Les motivacions poden ser extrínseques, intrínseques o transcendents.<sup>91</sup> La nostra hipòtesi és que els entorns A es formen quan existeix una veritable motivació transcendent per part dels supervisors de l'entorn en qüestió. Aquesta motivació transcendent porta per la seva pròpia definició a una preocupació seriosa pel benestar del treballador, que aquest últim percep correctament. Són moltes les empreses que sota el paraigua de la gestió del talent impulsen polítiques i mesures per tal de fomentar un aparent millor entorn de treball. No obstant això, en aquest sentit els empleats perceben molt si la preocupació per part de l'empresa és sincera i autèntica (transcendent), o bé tan sols és un mitjà més per satisfer la cobdícia empresarial.

91 PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1996). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Ediciones Rialp.

## 4. Més satisfacció



Estudis recents demostren la relació entre l'ús de polítiques de flexibilitat i la satisfacció dels empleats amb la seva feina.<sup>92</sup> Les evidències empíriques demostren que quan una persona es veu obligada a distribuir de manera forçosa el seu temps entre els dos grans àmbits –laboral i familiar– disminueix tant el seu nivell de satisfacció laboral com familiar. Els resultats<sup>93</sup> demostren que hi ha una correlació negativa entre les hores que es dediquen a la feina i l'equilibri dels àmbits laborals i familiars.

A continuació s'analitza l'impacte de l'entorn laboral en la satisfacció amb l'equilibri entre feina i família. Aquesta variable és rellevant per a les empreses, ja que una baixa satisfacció tant laboral com familiar té un impacte directe en la motivació, l'absentisme i, en definitiva, la productivitat.

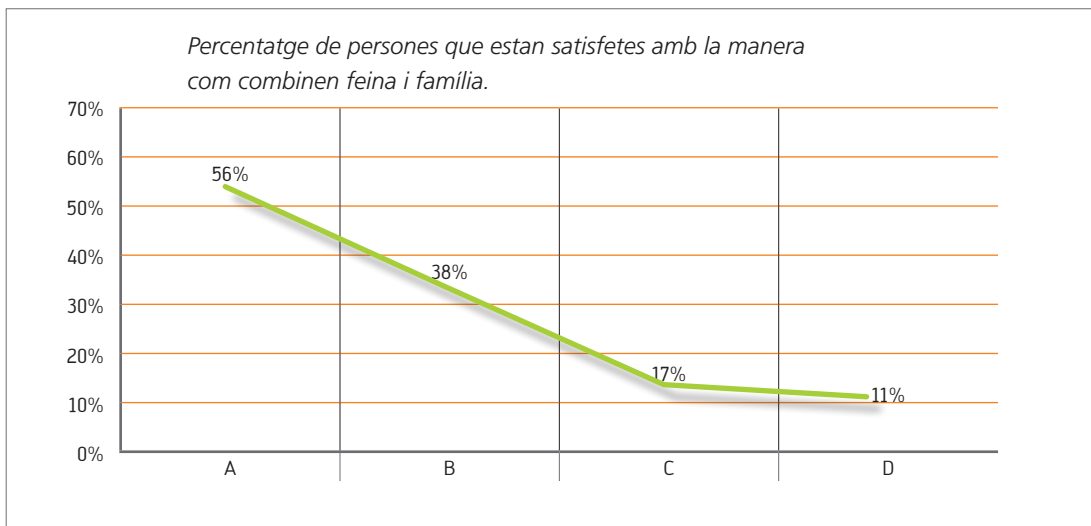
El gràfic 11 demostra clarament que la satisfacció disminueix, com és d'esperar, a mesura que empitjora l'entorn laboral. Els resultats no són optimistes ni en el millor entorn, ja que només un 56% dels empleats en aquest entorn té un alt nivell de satisfacció amb la manera com combina feina i família. No obstant això, segueix sent interessant observar la tendència a la baixa, ja que la satisfacció disminueix dràsticament fins a l'11% en un entorn D.

---

<sup>92</sup> HAMMER, L. B.; NEAL, M. B.; NEWSOM, J. T.; BROCKWOOD, K. J.; COLTON, C. L. (2005). A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 799-810.

<sup>93</sup> ALLEN, T. D.; HERST, D. E.; BRUCK, C. S.; SUTTON, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278-308.

### Gràfic 11. Satisfacció segons l'entorn laboral



És totalment cert que hi ha molts factors que afecten la nostra satisfacció amb la manera com combinem feina i família. La legislació en si mateixa hi té un impacte clar, així com la cultura, i fins i tot les habilitats individuals de cada persona. No obstant això, l'empresa, i més concretament l'entorn de treball, acaba sent un factor determinant en el nivell de conciliació laboral i familiar dels seus empleats.

## 5. Més motivació transcendent



Recentment, la motivació transcendent de l'empleat ha agafat força en el món acadèmic.<sup>94</sup> I és que treballar amb persones amb una alta motivació transcendent, també coneguda com a *motivació altruista*, té premi. Les persones amb motivació transcendent fan els entorns de treball més sans, productius i sostenibles. Les persones amb motivació transcendent<sup>95</sup> valoren la solidaritat, l'amistat, el servei i l'amor, i es mouen pels altres. Estudis recents demostren que la motivació transcendent té un impacte en fets tan poc previsibles com la creativitat.<sup>96</sup>

La motivació transcendent pot anar acompanyada també de la motivació extrínseca i intrínseca. Pérez López posa com a exemple per explicar les tres motivacions l'actuació d'un metge en atendre els seus pacients. D'una banda, el metge cobra uns honoraris (motiu extrínsec). De l'altra, el metge desenvolupa o millora les seves competències professionals (motiu intrínsec). I, finalment, el metge cura alguna malaltia que fa patir el pacient (motiu transcendent). No obstant això, és important que la satisfacció de la necessitat de l'altre sigui la que més pes tingui en la decisió, ja que, si no, el metge no pararia de fer operacions per seguir cobrant. El més interessant de les motivacions és que no cal anar a professions on la cura i els serveis són imprescindibles. La motivació transcendent es pot trobar en qualsevol organització, i sempre té un impacte positiu.

El següent gràfic (12) mostra el nivell de motivació transcendent segons l'entorn laboral. En aquest cas, podem observar que els empleats que es troben en entorns amb Responsabilitat Familiar Corporativa (A i B) tenen nivells considerables de motivació transcendent, el 52% i el 53%, respectivament. En canvi, la motivació transcendent disminueix en un terç en entorns contaminants (C i D).

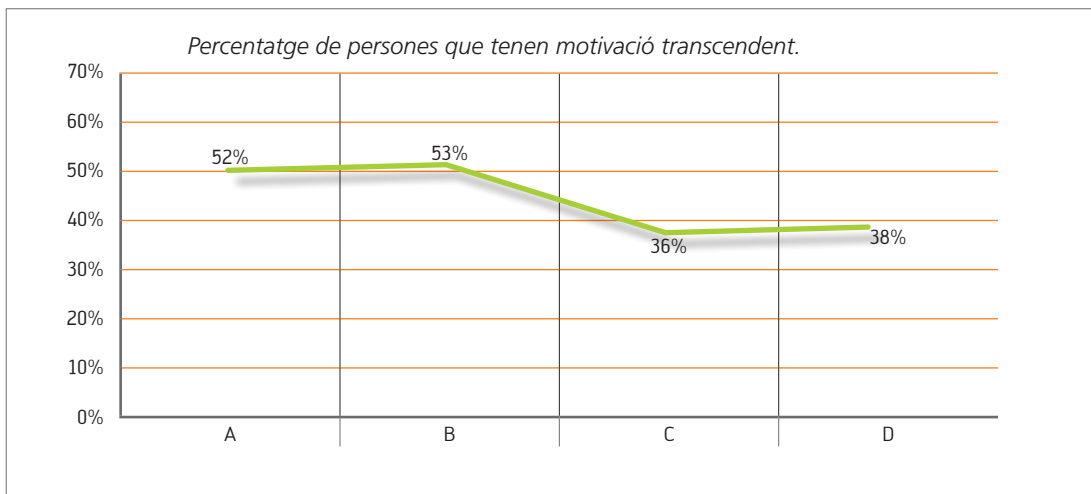
<sup>94</sup> GRANT, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48-58.

<sup>95</sup> PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1996). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Ediciones Rialp.

<sup>96</sup> GRANT, A. M.; BERRY, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.



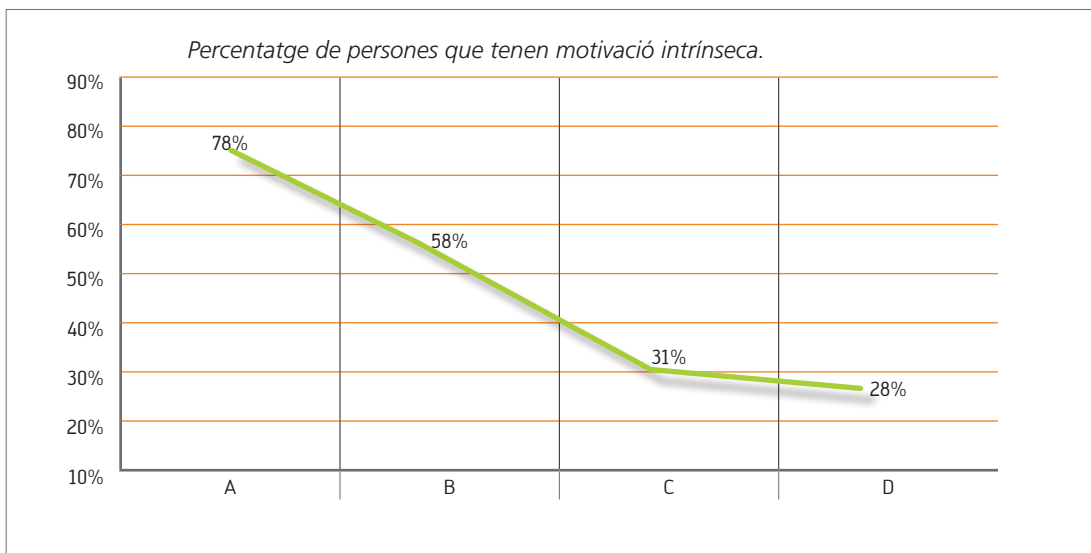
**Gràfic 12. Motivació transcendent segons l'entorn laboral**



És necessària més investigació per entendre què porta una persona a desenvolupar comportaments més solidaris i altruistes vers els altres. No obstant això, aquest gràfic ens deixa entreveure que l'entorn condiona, en certa mesura, la manera com s'interactua amb la resta de membres.

D'altra banda, no només la motivació transcendent és important en una empresa, sinó també la motivació intrínseca, que ens porta a seguir aprenent, desenvolupant competències i gaudint de la nostra feina. Clarament, el gràfic 13 mostra com aquesta motivació disminueix a mesura que empitjora l'entorn laboral.

**Gràfic 13. Motivació intrínseca segons l'entorn laboral**



## 6. Més productivitat



Com es descrivia a l'inici, comportaments deshumanitzadors per part de l'empresa no solament afecten negativament la persona i la seva família, sinó que afecten la mateixa empresa. En els cinc punts anteriors s'ha examinat com un entorn flexible i amb Responsabilitat Familiar Corporativa tendeix a facilitar un compromís més gran del treballador, una millor qualitat de vida d'aquest, més percepció de suport de l'organització, més satisfacció amb l'equilibri feina-família i, finalment, més motivació transcendent.

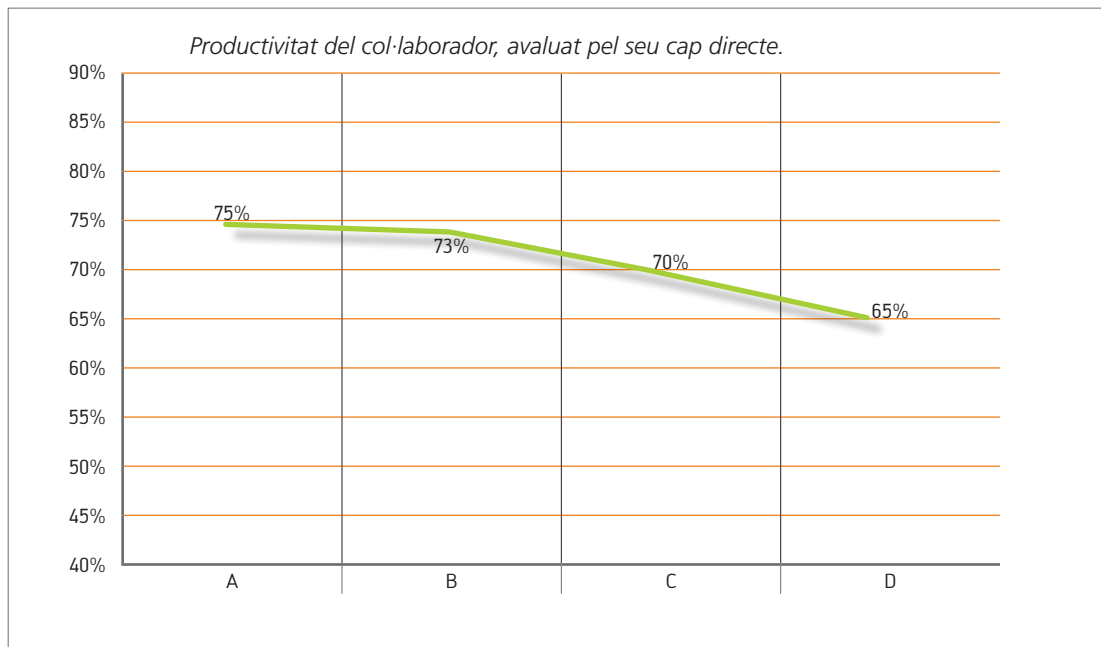
Tot sembla preveure que treballar en un entorn sa acaba sent millor per a tots. No obstant això, són moltes les empreses que encara dubten de l'impacte positiu de la conciliació en el seu compte de resultats. L'Organisme Internacional del Treball va recollir en un informe<sup>97</sup> un llarg seguit d'evidències empíriques que demostren que la conciliació té un impacte positiu en la productivitat.

En el nostre estudi també ho vam voler mesurar. Mesurar la productivitat sempre ha estat un trencacaps per als acadèmics i per als gestors d'empreses. Per al nostre estudi vam optar per facilitar un qüestionari als caps d'aquells treballadors que contestaven el qüestionari, i que fossin ells els qui valoressin la productivitat dels seus treballadors. El gràfic 13 mostra aquests resultats, i podem observar que és en el entorn A (enriquidor) on hi ha el nombre més gran de persones més productives. Per tant, treballar en un entorn sa, no només té beneficis per la persona i la seva família, sinó també per a la pròpia organització.

---

<sup>97</sup> GOLDEN, L. (2012). *The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper*. ILO.

Gràfic 14. Productivitat segons l'entorn laboral



Amb la col·laboració de:



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Benestar Social  
i Família**