

# Influencia de la cultura de conciliación en la reputación percibida por los empleados. El papel mediador de la satisfacción

(Recibido: 01/04/2015; Aceptado: 08/05/2015)

Isabel Olmedo-Cifuentes, Inocencia M. Martínez-León y Juan Zapata-Conesa

Universidad Politécnica de Cartagena

C/ Real, 3 – 30201 – Cartagena

Teléfono: 968 325790 / 968 325902

Email: isabel.olmedo@upct.es / ino.martinez@upct.es / juanzapataconesa@gmail.com

**Resumen.** El objetivo de este trabajo es comprobar la relación existente entre la cultura de conciliación fomentada por las empresas y la reputación corporativa que perciben sus empleados, analizando como esta relación es mediada por la satisfacción del empleado. Tras el análisis empírico en una muestra de profesorado de cooperativas de educación, se concluye que la relación y la mediación propuestas son significativas. Esto supone que impulsar una cultura de conciliación permite lograr una mayor satisfacción y reputación de la organización, lo que redundará en el desempeño de los empleados y los resultados de la empresa.

**Palabras clave.** Cultura de conciliación; Reputación corporativa; Satisfacción del empleado; Cooperativas de educación; Moderación.

**Abstract.** The aim of this paper is to test the relationship between the work life balance (WLB) culture promoted by organizations and the corporate reputation perceived by their employees, analyzing the mediating effect of employee satisfaction in the relationship. After the empirical analysis on a sample of teacher of educational cooperatives, we conclude that the relationship and mediation proposed are significant. This means that companies may enhance their employee performance and business results fostering a WLB culture which allows reaching greater employee satisfaction and perceived corporate reputation of the organization.

**Keywords.** WLB culture; Corporate reputation; Employee satisfaction; Education Cooperatives; Moderation.

## 1. Introducción

La conciliación de la vida personal y profesional se define como “el deseo de todos los individuos - no sólo de aquellos que tienen responsabilidades familiares- de conseguir un equilibrio entre el trabajo remunerado y su vida fuera del trabajo, del cuidado de los hijos y las tareas domésticas con el ocio y el autodesarrollo” [1, p. 682]. Para desarrollar esta conciliación, ciertas prácticas deben estar disponibles en la organización. Sin embargo, su existencia no garantiza su uso en las PYMEs, dado que cada empleado tiene que negociar su utilización con su superior. Es por ello, que la disponibilidad y uso de estas prácticas dependen fuertemente del fomento de la cultura de conciliación que la organización realice, dado que su influencia en ciertos resultados organizativos ha sido contrastada [2].

La reputación corporativa es uno de esos resultados a considerar. La valoración global y temporalmente estable de una organización que es compartida por múltiples grupos de interés [3] puede convertirse en fuente de ventaja competitiva con una adecuada gestión [4]. De hecho, la percepción que los empleados tengan de la reputación de la empresa incide en aspectos muy significativos, como la atracción y fidelización de los mejores trabajadores [5], reduciendo costes de transacción.

En esta relación entre cultura de conciliación y reputación, la satisfacción del empleado parece tener

un efecto mediador. La existencia de una cultura que favorezca el uso de prácticas de conciliación familiar y profesional incidirá en la satisfacción del empleado que percibirá que la empresa se preocupa por su situación personal y laboral. Igualmente, si el trabajador está satisfecho con su empresa, mejorará su valoración general de la misma (reputación).

Por tanto, el objetivo de este estudio preliminar es el análisis empírico de la incidencia de la cultura de conciliación sobre la reputación corporativa, considerando el efecto mediador o indirecto de la satisfacción de los empleados.

## 2. Marco Teórico

La relación positiva entre cultura organizativa y reputación ha sido estudiada en la literatura [6]. De hecho, la cultura organizativa es una característica que diferencia la reputación de la imagen de una empresa [7]. Sin embargo, la cultura de conciliación ha sido menos estudiada en la literatura. El aumento del número de parejas de doble ingreso y su deseo de equilibrar su vida personal y profesional ha hecho que sean necesarias una serie de prácticas de conciliación, como horario flexible, semanas comprimidas, teletrabajo, trabajo a tiempo parcial, vacaciones flexibles, ausencias por cuidado de familiares, o permisos de maternidad/paternidad superiores al mínimo legal, entre otros [8]. No obstante, las empresas no sólo deben facilitar estas prácticas, sino también fomentar su adecuado uso y

que los trabajadores que decidan utilizarlas no sean estigmatizados por el resto del personal. Por tanto, es imprescindible la promoción de una *cultura de conciliación*, entendida como los valores positivos hacia las prácticas de conciliación que son apoyados y alentados por la organización [2]. También se define como los supuestos, creencias y valores compartidos en relación al grado en que una organización apoya y valora la integración del trabajo y de la vida privada de sus empleados [9]. Así, se valora el apoyo de la dirección, la percepción de las consecuencias negativas que el uso de las prácticas de conciliación puede tener en la carrera profesional, y las expectativas de tiempo de dedicación que la organización tiene y que suponen para el empleado el sacrificio de horas de su vida personal [9].

De este modo, al delimitar los procesos y formas de actuar de la empresa en cuanto a las prácticas de conciliación ofrecidas, se está incidiendo en aspectos como el entorno de trabajo o la gestión de recursos humanos, que son clave a la hora de evaluar la reputación de la empresa [7] y, en concreto, la reputación percibida por el empleado. De ahí que se afirme que “no hay empresas con buena reputación si no son buenas para trabajar” [5], siendo las prácticas utilizadas y la cultura de conciliación desarrollada por la empresa uno de los factores mejor evaluados por los empleados/as.

Puesto que la satisfacción del empleado es la respuesta afectiva de una persona a aspectos específicos del trabajo [10], parece evidente que el fomento de una cultura de conciliación y el uso de prácticas en este sentido sea uno de esos aspectos generadores de satisfacción.

Ese aumento de la satisfacción, entendida como una valoración global de trabajar para una cierta empresa [11], determina una percepción del lugar de trabajo, siendo un resultado de la gestión de recursos humanos, que a su vez conforma la manera en que el empleado percibe a la empresa, en particular, su reputación. Por tanto, se plantea que:

**H1:** existe una relación positiva entre cultura de conciliación y reputación de la empresa percibida por el empleado mediada por su satisfacción.

### 3. Metodología

Para el contraste de la hipótesis planteada se utilizó una muestra del profesorado de cooperativas de educación de la Región de Murcia. Se consideró esta muestra por tratarse de PYMEs de servicios intensivos en mano de obra y con una alta formación, más susceptibles del uso de medidas de conciliación.

A través de encuestas postales se lograron 101 respuestas del profesorado en 2010. La edad media de los participantes era de 36 años, siendo mujeres un 68,3% y con una antigüedad media de más de 7 años. El nivel educativo en el que impartían clase es el 19,8% en infantil, 47,5% en primaria, 25,7% en ESO, 5,9% en bachillerato y 1% en ciclos formativos.

Las medidas utilizadas para cada variable han sido testadas previamente por otros estudios. La cultura de conciliación se midió con una escala de 7 ítems adaptada de la propuesta por Cegarra et al. [2], que incluye: hablar de la vida personal en el trabajo, crear una familia -esperar un hijo o adoptarlo-, ausentarse del puesto de trabajo por cuidado de hijos o personas dependientes, prolongar la baja de maternidad/paternidad, mantener una estructura familiar que requiera mucha implicación, pasar muchas horas en el trabajo diariamente, y llevarse trabajo a casa regularmente; teniendo un alfa de Cronbach de 0,833. La reputación corporativa se midió con una escala adaptada al sector [12], cuyas dimensiones son la calidad de gestión, innovación, gestión de los recursos humanos y liderazgo; con una fiabilidad de 0,796. Para la satisfacción de los empleados, se utilizó la escala de tres ítems propuesta por Lee y Bruvold [10], que incluía estar satisfecho con el trabajo en general, volver a elegir el trabajo en el que se está sabiendo lo que se sabe, y recomendarlo a buenos amigos; con un alfa de Cronbach de 0,769. Cada uno de los ítems se midió con escalas Likert de 7 puntos y se obtuvo una valoración general de cada variable promediando los ítems que conformaban cada una de ellas.

El procedimiento seguido para contrastar la hipótesis planteada es el propuesto por Baron y Kenny [13], así como Preacher y Hayer [14]. Para ello se han utilizado los programas SPSS y AMOS.

### 4. Resultados

Siguiendo el modelo de Baron y Kenny [13], en primer lugar testamos que la regresión entre cultura de conciliación y reputación percibida es significativa (coeficiente estandarizado-CE-: 0,432;  $p=0,000$ ). En segundo lugar, comprobamos que la regresión entre cultura de conciliación y satisfacción del empleado (variable moderadora) también es significativa (CE: 0,468;  $p=0,000$ ). El tercer paso es calcular que la regresión entre satisfacción del empleado y reputación percibida es efectivamente significativa (CE: 0,883;  $p=0,000$ ). Finalmente, comprobamos si al estimar el modelo con las tres variables, la relación entre cultura de conciliación y reputación pierde su significatividad al incluirse la satisfacción del empleado (Fig. 1), obteniendo un coeficiente de regresión muy cercano a 0 (CE: 0,024;  $p=0,650$ ). Por tanto, se confirma la hipótesis de que existe una mediación total de la satisfacción del empleado en la relación que existe entre cultura de conciliación y reputación percibida por el empleado.

No obstante, siguiendo la propuesta de Preacher y Hayer [14], estimamos el efecto indirecto de la cultura de conciliación sobre la reputación a través de la satisfacción. Siguiendo la técnica del bootstrapping de máxima similitud con estimaciones basadas en 2.000 muestras y un intervalo de confianza del 95%, obtenemos que el efecto indirecto estandarizado es de 0,413, siendo significativo ( $p=0,001$ ) para el intervalo

0,282 y 0,536. En este intervalo se encuentra el efecto indirecto mientras que el 0 no está incluido entre el límite inferior y superior del mismo, confirmando la significatividad del efecto mediador de la satisfacción.

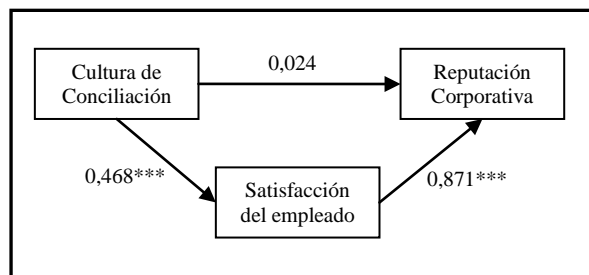


Fig. 1. Estimación del modelo teórico.

## 5. Conclusiones

En este estudio preliminar se ha contrastado que la cultura de conciliación tiene un efecto positivo y significativo sobre la reputación percibida por los empleados, que a su vez es mediada por la satisfacción de los mismos. Esto supone que la cultura de conciliación fomentada por la empresa incide en la valoración general que los empleados hacen de la reputación de la organización en la que trabajan. Pero esta relación no es directa, sino que pasa a través de una tercera variable como es la satisfacción del empleado.

Esto supone que las empresas, sobre todo las de servicios donde sus empleados mantienen un contacto directo con los clientes, deben fomentar y apoyar una cultura de conciliación, dada su incidencia en resultados organizativos tan importantes como la satisfacción de los empleados y la reputación que perciben. Además, estos resultados tienen efectos positivos sobre otros como pueden ser la satisfacción de clientes, lealtad de clientes y empleados, calidad del servicio prestado, ..., redundando todo ello en los resultados financieros y económicos de la empresa.

Algunas limitaciones de este trabajo son la pequeña muestra utilizada para contrastar la hipótesis planteada, lo que exige replicar este contraste con otras muestras. Además, se podrían tener en cuenta una serie de variables de control como la antigüedad en la empresa, la categoría profesional, la edad o el género de los empleados, así como otras variables como la fidelización de los empleados, su compromiso organizativo o resultados financieros. Todas estas limitaciones son futuras líneas de investigación.

## Referencias

[1] Khallash, S. y Kruse, M. (2012). "The future of work and work-life balance 2025", *Future*, 44(7), 678-686.

[2] Cegarra, D., Sánchez, M.E. y Cegarra, J.G. (2012). "Understanding the link between WLB practices and organisational outcomes in SMEs:

The mediating effect of a supportive culture". *Personnel Review*, 41(3), 359-379.

- [3] Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J.E. y Devendorf, S.A. (2009). "Examining corporate reputation judgments with generalizability theory". *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 782-789.
- [4] Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: realising value from the corporate image*. Harvard Business School Press. Boston.
- [5] Hernández, J. (2012). "De la Conciliación a la Reputación". *Capital Humano*, (265), 80-85.
- [6] Cravens, K., Goad Oliver, E. y Ramamoorti, S. (2003). "The reputation index: measuring and managing corporate reputation", *European Management Journal*, 21(2), 201-212.
- [7] Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Clave del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- [8] Sánchez, M.E., Cegarra, D. y Cegarra, J.G. (2012). "Gaps between managers' and employees' perceptions of work-life balance", *International Journal of Human Resources Management*, 23(4), 645-661.
- [9] Thompson, C.A., Beauvais, L.L. y Lyness, K.S. (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, 392-415.
- [10] Lee, C.H. y Bruvold, N.T. (2003). "Creating value for employees: investment in employee development". *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- [11] Vilares, M.J. y Coelho, P.S. (2003). "The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model", *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1703-1722
- [12] Martínez, I.M., Olmedo, I. y Zapata, J. (2013). "Reputación percibida por el profesorado de las cooperativas de educación: Medición e influencia". *CIRIEC-España*, 77, 237-260.
- [13] Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [14] Preacher, K.J. y Hayes, A.F. (2004). "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects simple mediation models", *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.