

Medidas de Conciliación y Reputación Corporativa: Perspectiva de los Empleados

Isabel Olmedo Cifuentes e Inocencia M. Martínez León
Universidad Politécnica de Cartagena
C/ Real, 3 – 30201 – Cartagena
Teléfono: 968 325790 / 968 325902
Email: isabel.olmedo@upct.es / ino.martinez@upct.es

Resumen. Conciliar la vida laboral y personal se ha convertido en un reto que las empresas tratan de afrontar mediante la introducción de prácticas de conciliación. Estas medidas mejoran la percepción de la reputación de la empresa, sobre todo desde la perspectiva de los empleados y empleadas. Puesto que tanto las prácticas de conciliación como la reputación percibida por el personal organizativo afectan tanto a resultados económicos como organizacionales (satisfacción, fidelidad, mayor productividad de los empleados/as) de las empresas, se plantea la necesidad de un estudio pormenorizado de la relación entre dichas variables que permita conocer qué aspectos pueden optimizar las organizaciones para lograr unos mejores resultados.

1. Introducción

La incorporación de la mujer al mercado de trabajo, el aumento del número de parejas en las que trabajan los dos miembros y el incremento de las exigencias de las empresas en cuanto a las horas de trabajo, son algunos de los factores que han hecho que surjan cuestiones como el conflicto de roles y la corresponsabilidad en el cuidado de los hijos o de familiares dependientes. Todo esto, ha incidido en que la conciliación de la vida personal, familiar y profesional se haya convertido en una demanda de los empleados/as y en un reto para las empresas, que ha sido abordada tanto desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa (RSC) como de la gestión de recursos humanos.

La reputación corporativa, también denominada empresarial u organizativa, es un activo intangible que en los últimos años ha alcanzado una mayor relevancia debido al contexto económico de globalización, incertidumbre, mayor competitividad, y continuo cambio. En concreto, su influencia en los resultados económicos y en una serie de beneficios organizacionales (posibilidad de fijar precios superiores a los de la competencia, reducción de los costes de transacción, mayor lealtad de los consumidores, atracción de personal con talento, o creación de barreras de entrada a otros competidores, entre otras) optimiza el buen funcionamiento de la empresa, siendo fuente de ventaja competitiva (Fombrun, 1996) [1].

A priori puede parecer que la conciliación laboral y personal y la reputación corporativa son conceptos distantes. No obstante, han comenzado a relacionarse a raíz de su incidencia en un grupo de interés básico en las organizaciones: los empleados/as. Y esta influencia puede verse intensificada en las empresas de servicios donde los trabajadores y trabajadoras son los que mantienen el contacto directo con los clientes,

siendo en gran medida responsables de la buena calidad del servicio que se presta.

Siguiendo esta línea, a continuación se expone el marco teórico general que sustenta la relación de causalidad entre conciliación laboral y personal y reputación corporativa y las principales líneas de investigación que se derivan de la misma.

2. Marco teórico

Dado que la conciliación laboral y personal se define en general como “el deseo de todos los individuos (no sólo aquellos con responsabilidades familiares) de alcanzar un equilibrio entre su trabajo remunerado y su vida fuera del trabajo, desde el cuidado de niños y el trabajo doméstico, hasta el ocio y el desarrollo personal” (Khallash y Kruse, 2012) [2]; desde el ámbito organizativo se han implantado un conjunto de prácticas de conciliación que ayudan a conseguir ese objetivo, considerándose herramientas de las políticas de igualdad de género que tratan de lograr una igualdad efectiva entre hombres y mujeres en las organizaciones.

Ello ha hecho que las prácticas de conciliación sean incluidas dentro de la RSC como dimensión interna en la gestión social de la empresa y, en concreto, dentro de la gestión de los recursos humanos (Libro Verde de la Comisión Europea, 2001) [3]. Por tanto, es lógico que las prácticas de conciliación hayan sido estudiadas de forma más pormenorizada por el área de recursos humanos.

Sin embargo, la existencia de un gran número de prácticas de conciliación diferentes (De Cieri *et al.*, 2005) [4] hace difícil clasificarlas de forma generalizada (Poelmans y Beham, 2008) [5]. Algunas de estas prácticas consisten en disponer de: un horario flexible, créditos por horas, semanas comprimidas, teletrabajo, trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, ausencias por cuidado de

familiares, vacaciones flexibles, o permisos por maternidad / paternidad superiores al mínimo legal, entre otros (Sánchez-Vidal *et al.*, 2012) [6].

Con ello se pretende lograr una mayor satisfacción, motivación y productividad del empleado, atrayendo y fidelizando a los mejores trabajadores/as en lugar de captarlos y retenerlos (Hernández Velasco, 2012) [7].

Todo esto (atraer buenos empleados/as, igualdad, calidad laboral) genera una buena reputación interna (percibida por los empleados/as) que incide en la reputación externa (percibida por los clientes, en general) y permite construir una buena reputación global de la organización. Por tanto, la reputación corporativa es entendida como la valoración global y temporalmente estable sobre una organización que es compartida por múltiples grupos de interés (Highhouse *et al.*, 2009) [8].

Existen diferentes modelos de evaluación y gestión de la reputación corporativa como el RepTrak del Reputation Institute o el Merco empresas (Villafañe, 2004) [9], que analizan, entre otras dimensiones, la influencia del entorno de trabajo o la reputación interna.

De hecho, la percepción de la reputación por parte de los empleados/as es fundamental, sobre todo en el caso de las empresas de servicios, debido a su trato directo con los clientes (Davies *et al.*, 2003 [10]; Fombrun *et al.*, 2000 [11]). Esto ha hecho que estas organizaciones se preocupen por desarrollar medidas específicas que favorezcan el bienestar, concentración, motivación y rendimiento de sus empleados/as en el trabajo, a través de prácticas de conciliación que permitan el equilibrio entre el ámbito profesional y personal. De ahí que se afirme que “no hay empresas con buena reputación si no son buenas para trabajar”, siendo las prácticas de conciliación uno de los factores mejor evaluados por los empleados/as (Hernández Velasco, 2012) [7].

Sin embargo, la actual situación económica de las empresas y de la sociedad está reduciendo drásticamente el uso de estas prácticas por dos razones. Por un lado, la mayoría de las empresas han reducido su actividad (requiriendo menos empleados/as) y sus beneficios económicos (entrando incluso en pérdidas), por lo que sus directivos y directivas se encuentran preocupados por la necesidad de rentabilizar los activos de la empresa (a través de la internacionalización, investigación y desarrollo, nuevas estrategias, etc.) siendo los temas relativos al desarrollo de las prácticas de conciliación una problemática adicional, que incomoda tanto al personal como a la empresa, y que no les permite a ambos colectivos concentrarse en aspectos empresariales prioritarios según la situación actual.

Por otro lado, la alta tasa de desempleo de la economía española ofrece candidatos alternativos a los empleados/as de la empresa, con similares niveles de formación y experiencia, y dispuestos a sacrificar su bienestar personal en tal de ofrecer a sus familias

el sustento económico que han perdido. Ante esta situación, los empleados/as plantean en menor número de ocasiones la utilización de estas prácticas, empeorando así su percepción de la reputación de la empresa en la que trabajan.

Es por ello, que es necesario estudiar el nivel de utilización de las prácticas de conciliación en la actualidad, así como sus factores más determinantes (cultura de conciliación, responsabilidad social corporativa, estilo directivo o gobierno corporativo) para conocer la importancia e incidencia de las mismas en la reputación percibida por su personal. De esta forma, se puede conocer la reputación corporativa de la firma, y analizar si estas prácticas de conciliación tienen una influencia significativa en la percepción de dicha reputación, así como en los resultados empresariales, sobre todo financieros, que son los que más preocupan a los directivos/as y los que les pueden convencer de las virtudes de desarrollar este tipo de prácticas.

3. Líneas de Investigación

De acuerdo con lo expuesto, parece evidente la relación de causalidad de las prácticas de conciliación laboral y personal hacia la reputación corporativa. No obstante, dos son las principales líneas de investigación que se abren al respecto.

En primer lugar sería necesario analizar el efecto que distintas prácticas de conciliación tienen sobre la reputación corporativa percibida por los empleados/as, o incluso sobre cada una de las dimensiones que conforman dicha percepción. En el caso de las prácticas de conciliación, será necesario establecer una serie de ítems que recojan los diferentes tipos de prácticas (como los planteados por Cieri *et al.* - 2005) [4] y analizar su agrupamiento mediante un análisis factorial de componentes principales. Respecto a la reputación, se emplearía la medida específica para medirla desde la perspectiva de empleados/as, como la planteada por Olmedo-Cifuentes *et al.* (2014) [12].

Al analizar la relación entre prácticas de conciliación y reputación (mediante regresiones y/o ecuaciones estructurales), también se deberá tener en cuenta la posible retroalimentación que pudiera existir entre las variables analizadas; así como considerar otras variables mediadoras, como la cultura de conciliación, la responsabilidad social corporativa, el estilo directivo y el buen gobierno.

La segunda línea de investigación iría encaminada a estudiar la influencia que tanto las prácticas de conciliación como la reputación tienen en los resultados económicos y organizacionales de las empresas. Dentro de estos últimos se incluirían la calidad de los productos y servicios, la lealtad del consumidor, la satisfacción del empleado, su productividad, o su fidelidad hacia la empresa, entre otros. A partir de ello, se estudiaría la incidencia de todas las variables sobre los resultados financieros (ROA, ROCE, pérdidas y ganancias, entre otras).

Además, se podrían analizar los posibles efectos mediadores y/o moderadores que los resultados organizacionales pudieran tener sobre las variables principales, de acuerdo a lo indicado en la literatura.

Por tanto, de estos estudios se pueden derivar conclusiones sobre qué prácticas de conciliación tienen mayor nivel de desarrollo e implantación entre los empleados/as así como una mayor incidencia en su reputación percibida. Además, se podría analizar si existen variables mediadoras y/o moderadoras que inciden en su implantación. Por otro lado, también se puede identificar si la reputación media y/o modera entre las prácticas y los resultados organizacionales y económicos obtenidos por la empresa y, a partir de esto, determinar qué aspectos deben trabajar las empresas para mejorar sus resultados, sobre todo los económicos, tratando de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Con todo ello, se permite tanto a la dirección de la empresa como a su personal identificar qué tipo de prácticas tienen mejores resultados para las organizaciones, de forma que su utilización tenga un efecto sinérgico para ambas partes: empleados/as y empresa. Con ello, se trata de favorecer el equilibrio personal y profesional del personal y la supervivencia de la empresa a través de la creación de una buena reputación interna (y externa). En consecuencia, se mejora la gestión de recursos humanos y la responsabilidad social corporativa, así como el nivel de reputación interno y externo; con todos los beneficios que ello conlleva.

Para ello, se realizará un estudio empírico en el sector de auditoría, en una muestra de 148 empleados/as de PYMEs del sector, con más de dos trabajadores/as para que sea factible el desarrollo de prácticas de conciliación. Además, se ha elaborado un cuestionario estructurado utilizando escalas previamente testadas (para garantizar su fiabilidad y validez), y siendo comprobada su adecuación mediante un pretest desarrollado con personal del sector. Con este cuestionario se trata de recabar información sobre todas las variables y constructos anteriormente mencionados (con valoraciones de escala Likert de 7 puntos), y comenzar a desarrollar las distintas líneas de investigación descritas.

Referencias

- [1] Fombrun, C.J. (1996) *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- [2] Khallash, S., Kruse, M. (2012) "The Future of Work and Work-Life Balance 2025". *Futures*, 44(7), 678-686.
- [3] Libro Verde de la Comisión Europea (2001) *Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. http://ec.europa.eu/green-papers/index_es.htm
- [4] De Cieri, H., Holmes, B., Abott, J., Pettit, T. (2005) "Achievements and Challenges for Work/Life Balance Strategies in Austrian Organizations". *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90-103.
- [5] Poelmans, S.A., Beham, B. (2008) "The Moment of Truth: Conceptualizing Managerial Work-Life Policy Allowance Decisions". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 393-410.
- [6] Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D., Cegarra-Navarro, J.G. (2012) "Gaps between Managers' and Employees' Perceptions of Work-Life Balance". *The International Journal of Human Resources Management*, 23(4), 645-661.
- [7] Hernández Velasco, J. (2012) "De la Conciliación a la Reputación". *Capital Humano*, (265), 80-85.
- [8] Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J.E., Devendorf, S.A. (2009) "Examining Corporate Reputation Judgments with Generalizability Theory". *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 782-789.
- [9] Villafañe, J. (2004) *La Buena Reputación. Clave del Valor Intangible de las Empresas*. Madrid: Pirámide.
- [10] Davies, G., Chun, R., da Silva, R., Roper, S. (2003) *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge.
- [11] Fombrun, Charles J., Naomi A. Gardberg, and Joy M. Server. The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management* 2000; 7, 4, 241-255
- [12] Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-León, I.M., Davies, G. (2014) "Managing Internal Stakeholders' Views of Corporate Reputation". *Service Business*, 8(1), pp. 83-111.