

Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional



ÍNDICE

<u>PRESENTACIÓN</u>	3
<u>ESTRUCTURA</u>	3
<u>METODOLOGÍA</u>	4
<u>Estructura Conceptual</u>	4
<u>1. Políticas</u>	5
<u>Tipología</u>	6
<u>2. Supervisor</u>	7
<u>Tipología</u>	7
<u>3. Cultura</u>	8
<u>Tipología</u>	8
<u>Descripción de los Cuestionarios</u>	9
<u>Procedimiento estadístico</u>	9
<u>FICHA TÉCNICA</u>	10
<u>Datos demográficos</u>	10
<u>Características de la muestra en el mundo y España</u>	11
<u>Edad de la muestra</u>	11
<u>Edad de los hijos</u>	11
<u>Supervisores con hijos</u>	12
<u>Colaboradores con hijos</u>	12
<u>Responsabilidad Directiva</u>	12
<u>SÍNTESIS DE RESULTADOS</u>	13
<u>1. Compromiso e intención de dejar la empresa</u>	13
<u>2. Satisfacción con la conciliación</u>	18
<u>3. Salario emocional</u>	23
<u>CONCLUSIONES</u>	28

PRESENTACIÓN

En el año 2003, el ICWF elaboró el modelo de gestión EFR (Empresa Familiarmente Responsable), que describe los elementos de la empresa que facilitan la integración entre familia y trabajo, a la vez que la hace más eficaz y mejora su unidad.

Fruto de la investigación realizada por el Centro, desde 1999, se elaboró el IFREI (IESE Family Responsible Employer Index). El primer modelo de estudio fue el IFREI 1.0, que medía el nivel de implantación de las políticas de flexibilidad.

De su evolución y desarrollo surge el modelo de investigación IFREI 1.5. Este modelo mide la implantación de políticas, la cultura y el liderazgo familiarmente responsable, así como el impacto que tienen sobre las personas y la empresa. El IFREI 1.5 se utiliza en más de veinte países, en colaboración con investigadores de todo el mundo y la participación de la comunidad empresarial internacional.

ESTRUCTURA

En los últimos dos años se ha desarrollado el IFREI 2.0, que recoge información tanto de directivos como de subordinados.

El IFREI es un instrumento de diagnóstico de la organización que:

- Evalúa el nivel de implantación de la responsabilidad familiar,
- Identifica oportunidades de mejora,
- Calibra los beneficios resultantes de las prácticas y políticas de responsabilidad familiar ya implantadas,
- Dimensiona los costes que implica la falta de conciliación y flexibilidad.

El IFREI 1.5 y 2.0 proporcionan una triple visión de la organización en términos de flexibilidad y conciliación (Políticas, Cultura y Liderazgo) y miden el impacto que las políticas de flexibilidad y conciliación tienen en las organizaciones y en las personas.

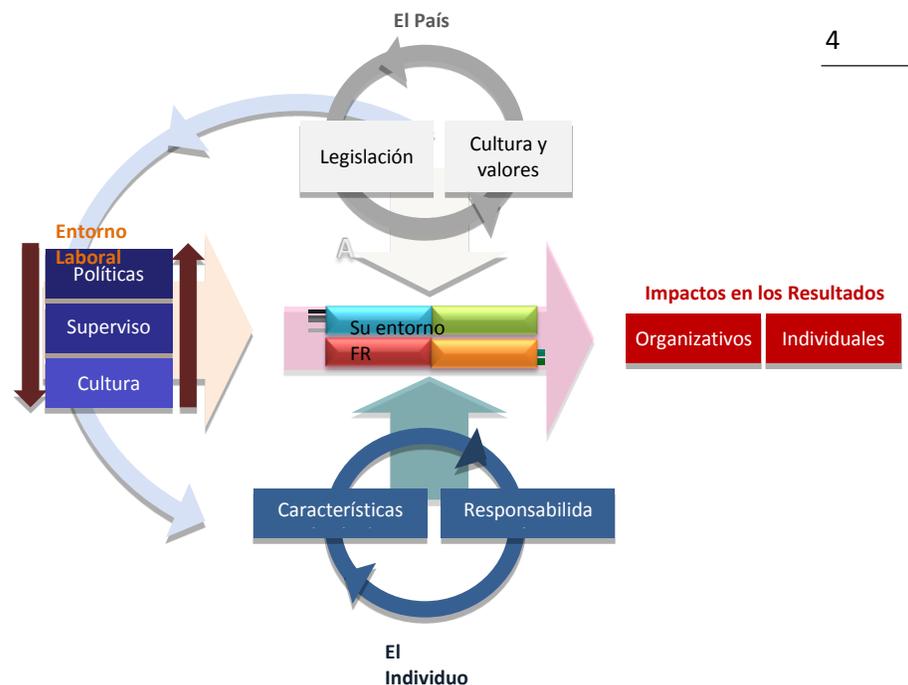
Su carácter internacional permite, además, posicionar a la organización en el contexto de su propio país y comparar sus resultados con los de otros países de los cinco continentes que participan en el estudio.

Todo esto, supone un salto cuantitativo y cualitativo respecto a cualquier otro modelo utilizado hasta la fecha y constituye un valor añadido para cualquier empresa que base su gestión en el modelo de investigación IFREI.

METODOLOGÍA

Estructura Conceptual

Para realizar el estudio se han tenido en cuenta las políticas, el supervisor y la cultura de la organización. Miden el impacto que tienen en los individuos y en la organización, de acuerdo con el siguiente *modelo teórico*:





Las tres áreas (políticas, supervisor y cultura) evalúan el nivel de responsabilidad familiar del entorno del empleado. De acuerdo a los resultados obtenidos, el entorno será *contaminante*, *difícil*, *positivo*, o *enriquecedor*, según el siguiente modelo,



1. Políticas:

Son los instrumentos normativos aprobados y comunicados en la empresa que apoyan la conciliación trabajo-familia de los colaboradores. Las políticas de Responsabilidad Familiar proporcionan flexibilidad tanto en el tiempo como en el espacio e incluyen prácticas que proporcionan apoyo profesional, servicios y beneficios familiares que van más allá de una retribución económica.

Las políticas de Responsabilidad Familiar tiene impacto en:

- **las personas**, al facilitarles organizar su tiempo de trabajo, sin que interfiera o dificulte las responsabilidades con la propia familia. Tienden a disminuir el tiempo de desplazamientos, y por lo tanto, a favorecer el rendimiento.
- **las empresas**, al disminuir los gastos por absentismo laboral, facilitar horarios más amplios de atención al público y aumentar la implicación de las personas en su trabajo. Son esencialmente necesarias y positivas en industrias o sectores que experimentan cambios de producto o de servicio constante y rápido, donde el valor añadido de los empleados es mayor.
- **la sociedad** al disminuir la contaminación ambiental por la reducción de los desplazamientos de los trabajadores. Disminuyen el stress y otras enfermedades relacionadas, reduciendo los costos en servicios de salud. Favorecen el rendimiento escolar e incrementan el nivel educativo del país, ya que los padres pueden involucrarse más en la educación de los hijos, disminuyendo las adicciones y la criminalidad.

6

Tipología

- **Flexibilidad tiempo y espacio.** Permiten una mayor integración entre el trabajo y la familia, dado que los colaboradores pueden variar sus horarios en función de sus necesidades.
- **Apoyo Familiar.** Facilitan la posibilidad de integrar las necesidades familiares en el ámbito laboral, como el acceso a guarderías o las excedencias para cuidar de un familiar.
- **Información.** Ofrecen asesoramiento profesional y personal, información sobre el acceso a guarderías y escuelas, centros de día o residencias de ancianos; y seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación laboral y familiar.
- **Permiso maternidad/Paternidad.** Facilitan el acceso a una baja maternal o paternal superior al límite que establece la legislación de cada país.

2. Supervisor:

Es quien aplica las políticas y ayuda a la organización a generar el cambio hacia la Responsabilidad Familiar. Se hace cargo de las demandas familiares de sus colaboradores; apoya y facilita la conciliación; promueve la utilización de prácticas de Responsabilidad Familiar y se muestra abierto hacia la flexibilidad laboral. Estudios Académicos como los de Anderson, Frone, McManus Thompson y Prottas y Lapierre y Allen, muestran el impacto positivo que el apoyo del supervisor tiene en la conciliación laboral del colaborador y, por tanto, en la reducción del conflicto producido entre trabajo familia.

Un supervisor que tiene en cuenta la Responsabilidad Familiar:

- Aumenta el grado de compromiso del colaborador
- Produce una mayor satisfacción en el trabajo
- Reduce el absentismo de los empleados
- Disminuye los niveles de stress y la depresión
- Incrementa el bienestar y la salud de las personas

Tipología

- **Apoyo Emocional.** Genera confianza en los colaboradores y conoce sus compromisos familiares y personales, procurando resolver los conflictos de conciliación que puedan plantearse.
- **Gestión de políticas.** Organiza el trabajo y el departamento utilizando el tiempo, el lugar o los métodos de trabajo adecuados, teniendo en cuenta que los empleados cumplan tanto las responsabilidades laborales como sus necesidades familiares.
- **Apoyo Instrumental.** Aplica las políticas formales o el ajuste de horarios necesario para que los colaboradores puedan cumplir con su responsabilidad laboral y atender las necesidades personales y familiares que surgen en el día a día.
- **Modelo a seguir.** Adopta él mismo, las estrategias y buenas prácticas de flexibilidad y conciliación que sirven de ejemplo a los colaboradores. Comparte con los colaboradores ideas o sugerencias sobre estrategias que le han ayudado personalmente a conciliar mejor su vida laboral y familiar.

3. Cultura:

Es el conjunto de valores en la toma de decisiones que hacen que una organización sea flexible y responsable. Favorece:

- Que las personas que hacen uso de políticas de flexibilidad sean valoradas por su aportación a la empresa y no se las penalice por el uso de políticas de flexibilidad.
- Que se respeten las cargas de trabajo de las personas y se evite crear expectativas de que deben anteponer siempre el trabajo a la familia.

El punto de partida de la Cultura de Responsabilidad Familiar (CRF) es que esté orientada a las personas y a su desarrollo personal. De ahí surgen valores como la confianza, el respeto, la motivación, el trabajo en equipo y la cooperación, pilares esenciales del modelo ERF (Entornos de Responsabilidad Familiar).

Estudios como el de Lero et. al. Demuestran que una CRF tiene efecto positivo en:

- La reducción del stress,
- La disminución del conflicto trabajo-familia
- La influencia positiva del trabajo en la familia
- El incremento de satisfacción en el trabajo
- El mayor compromiso con la organización
- La menor intención de dejar la empresa

Tipología

- **Respeto de los Colegas a las solicitudes de excedencia.** Valora el grado de aceptación de los colegas ante las solicitudes de excedencia con ocasión de la maternidad/paternidad de las personas que trabajan en la organización.
- **Consecuencias Negativas para la Carrera.** Determina las consecuencias que tiene para la trayectoria profesional la utilización de políticas de Responsabilidad Familiar.
- **Expectativas respecto a la carga y horas de trabajo.** Analiza si la organización espera que las personas trabajen más horas de las establecidas y antepongan su trabajo la familia para poder avanzar.

Descripción de los Cuestionarios

Para el estudio IFREI se seleccionaron una serie de preguntas que informan sobre el entorno familiarmente responsable y las características individuales del empleado. Las preguntas evalúan el impacto del entorno laboral y las características de la persona.

El estudio IFREI se basa en un cuestionario de carácter internacional, dirigido a los empleados. Está disponible en:

- Versión informática, accesible por medio de una invitación de e-mail.
- Versión impresa, para aquellas personas que no tienen acceso a internet

El cuestionario consta de:

- 86 preguntas basadas en estudios académicos sobre Responsabilidad Familiar. Los indicadores se construyen a partir de la escala de Lickert donde 1 equivale a “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”.
- 16 preguntas sobre acceso a políticas de Responsabilidad Familiar y su utilización a nivel personal.
- 21 preguntas demográficas y de organización familiar y profesional.

Se realizaron reuniones personales con cada empresa con la finalidad de explicar el objetivo del estudio, el contenido de los cuestionarios, los plazos esperados y el beneficio que reportaría a la propia empresa el informe con los resultados obtenidos.

Los cuestionarios en versión impresa respetaron en todo momento el anonimato y la confidencialidad de las respuestas aportadas.

La información recogida se sometió al siguiente tratamiento estadístico:

Procedimiento estadístico

- Se aislaron las respuestas.
- Se elaboró una base de datos.
- Se calcularon los datos estadísticos generales: observaciones, medias, desviaciones típicas y coeficientes de correlación, identificando en este último caso el p-valor correspondiente.
- Se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach de los ítems de cada variable para corroborar su idoneidad. Dichos coeficientes fueron satisfactorios en todas las escalas.
- Las Alpha de Cronbach y las correlaciones entre variables son válidas y significativas.

FICHA TÉCNICA

Datos demográficos

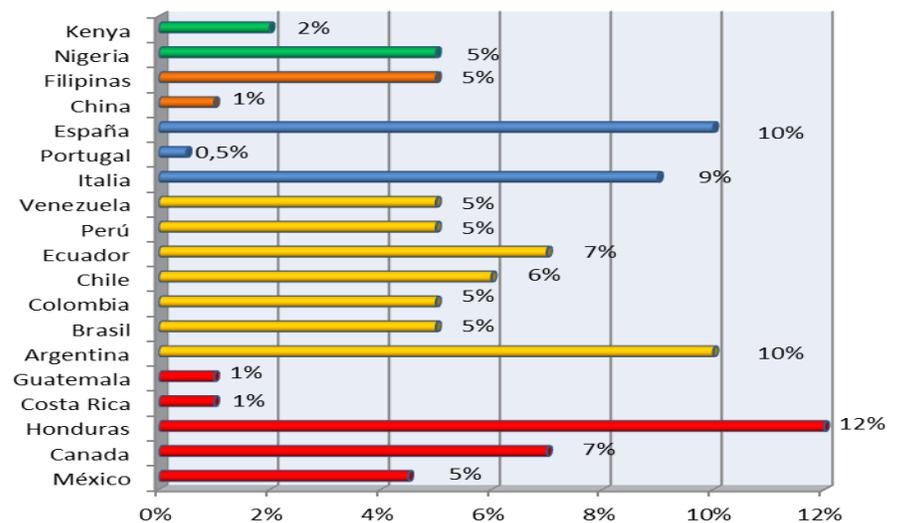
Hasta junio 2011 se completaron **7.102 cuestionarios**. El 56% de las personas que contestaron eran hombres y el 44% mujeres. En España, el 53% de los que participaron eran hombres y el 47% mujeres.

Hasta el momento, el IFREI se ha extendido a 23 países. Para el propósito de este informe se comparan los resultados obtenidos en el conjunto de todos los países que han participado con los obtenidos en España.

América del Norte y Central	América del Sur	Europa	Asia	África
Canadá	Argentina	España	China	Kenia
Costa Rica	Brasil	Italia	Filipinas	Nigeria
Guatemala	Chile	Portugal		
Honduras	Colombia			
México	Ecuador			
	Perú			
	Venezuela			

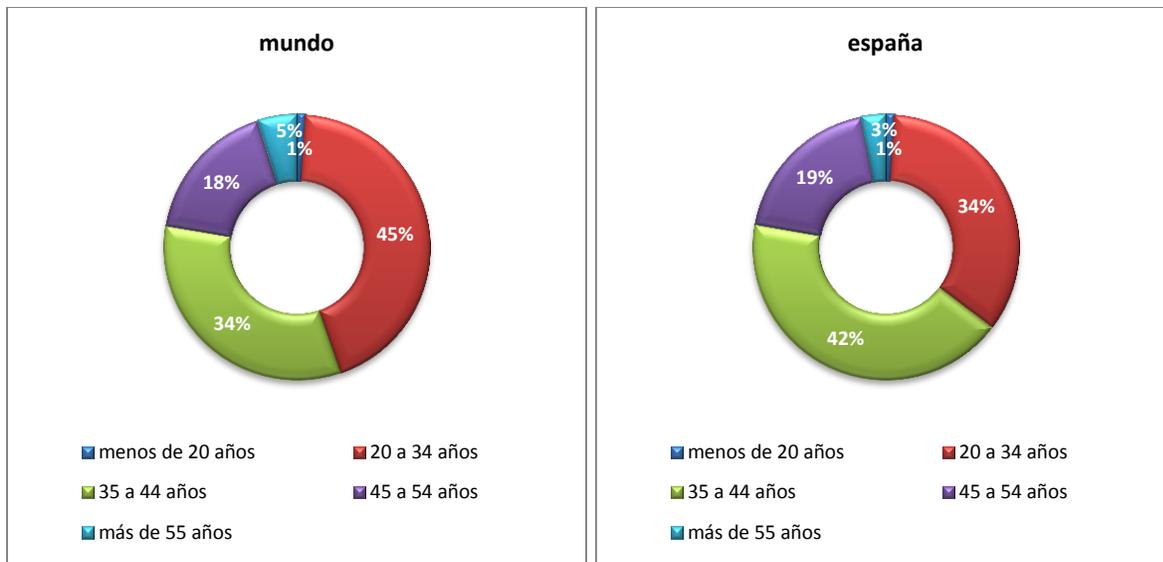


10



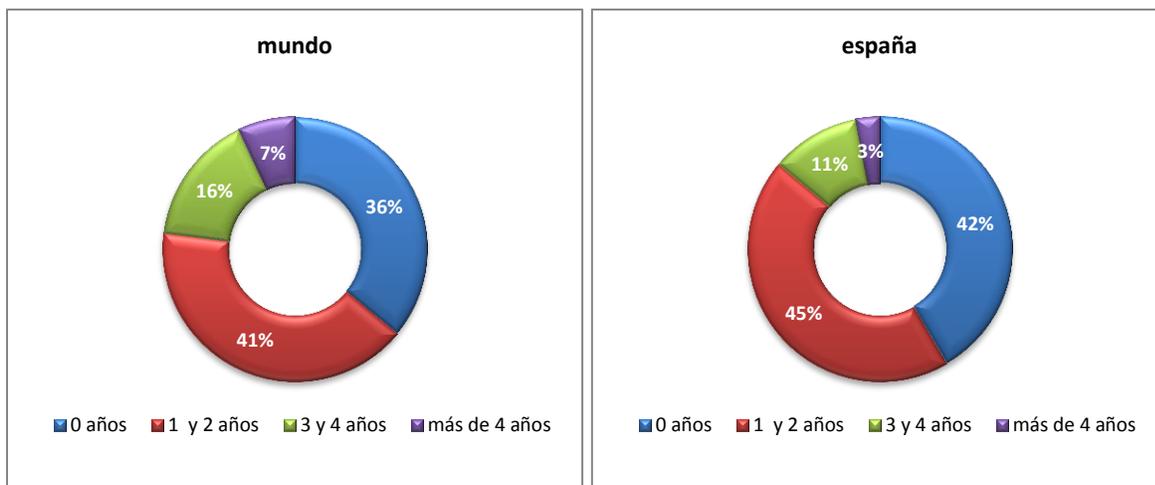
Características de la muestra en el mundo y España

Edad de la muestra

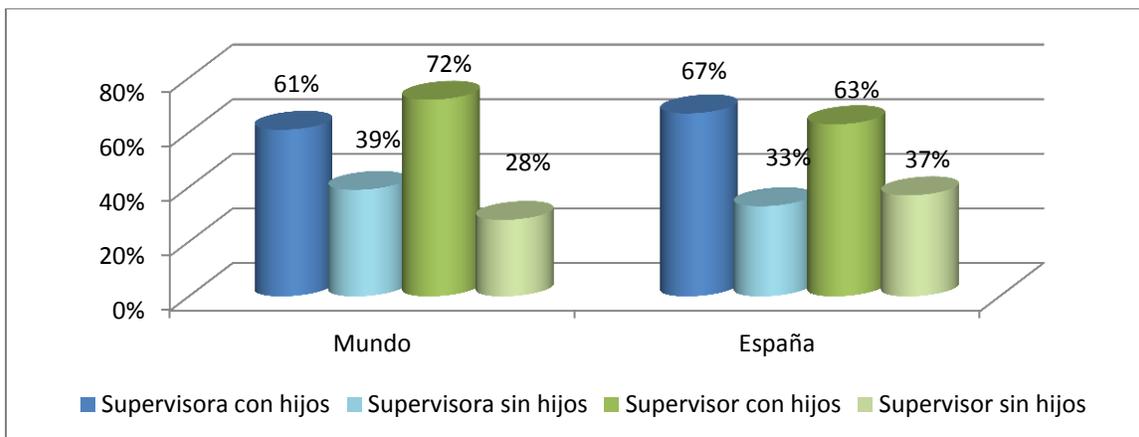


Edad de los hijos

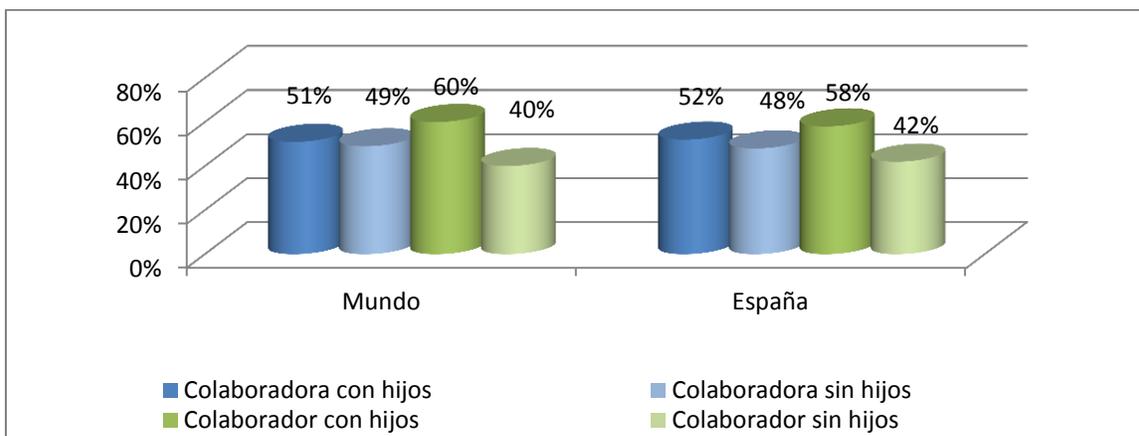
11



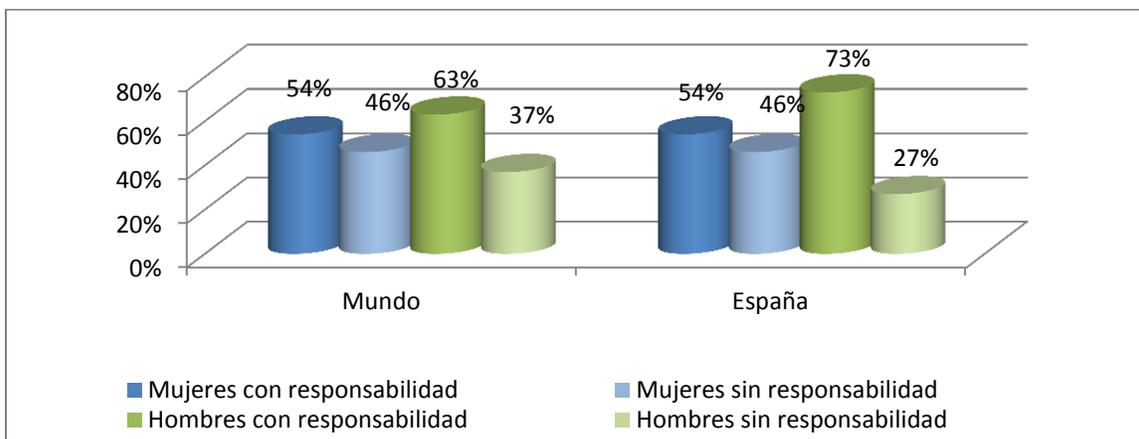
Supervisores con hijos



Colaboradores con hijos



Responsabilidad Directiva



SÍNTESIS DE RESULTADOS

1. Compromiso e intención de dejar la empresa

Cuanto más enriquecedor es el entorno laboral, mayor el compromiso de los empleados y menor la intención de dejar la empresa

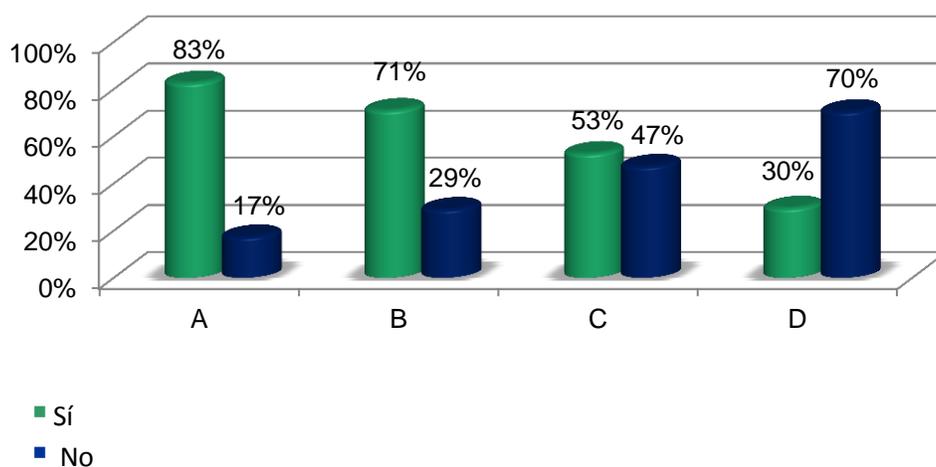
Las preguntas planteadas en el cuestionario son:

- Preferiría otro trabajo más ideal que el que tengo actualmente
- Si fuera por mí, en tres años no estaría en esta organización
- Con frecuencia pienso en dejar el trabajo

En el mundo

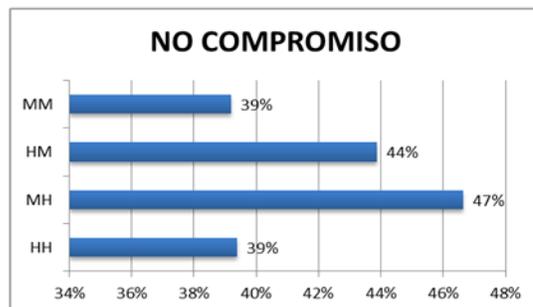
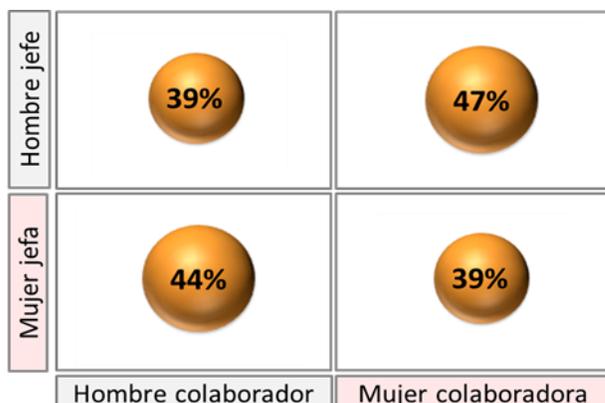
Influencia del entorno en el compromiso

En entornos laborales enriquecedores el 83% de las personas están comprometidas con su empresa, frente al 30% que lo están en un entorno laboral contaminante. El compromiso en entornos laborales enriquecedores triplica al de entornos laborales contaminantes.



Influencia del líder en el compromiso

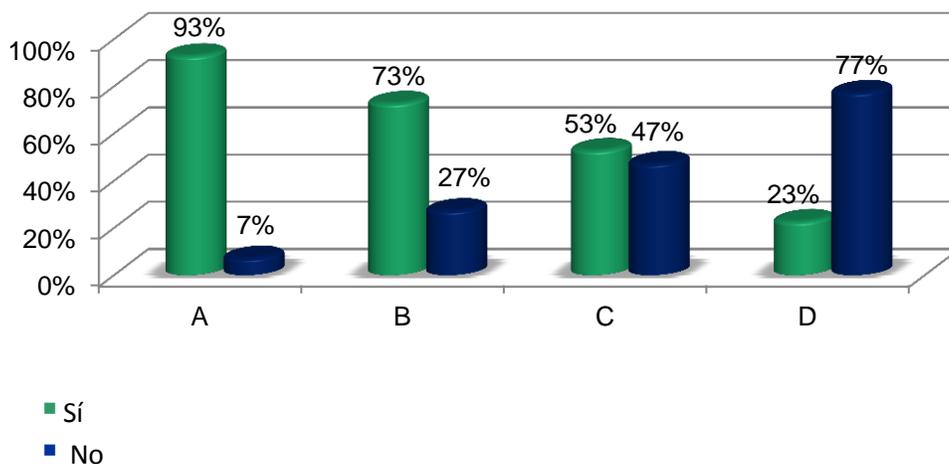
El 40% de las personas no están comprometidas, independientemente de que su líder sea hombre o mujer.



En España

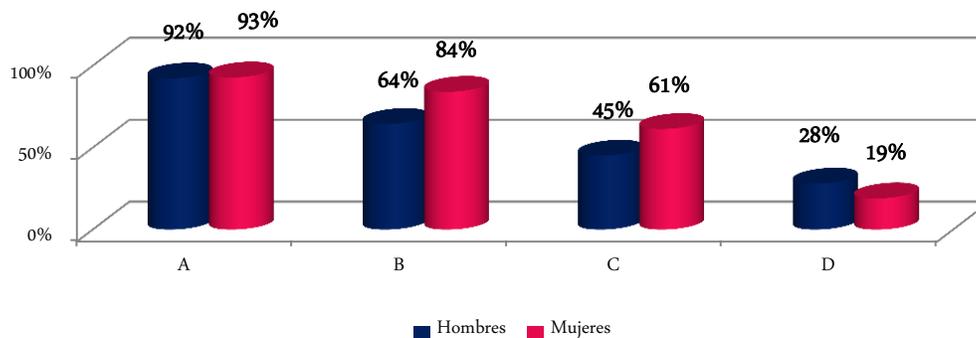
Influencia del entorno en el compromiso

En entornos laborales enriquecedores el 93% de las personas están comprometidas con su empresa frente al 30% que lo están en un entorno laboral contaminante. Los **entornos laborales enriquecedores multiplican por cuatro el compromiso de los empleados**. Los **entornos laborales contaminantes multiplican por once la intención de dejar la empresa**



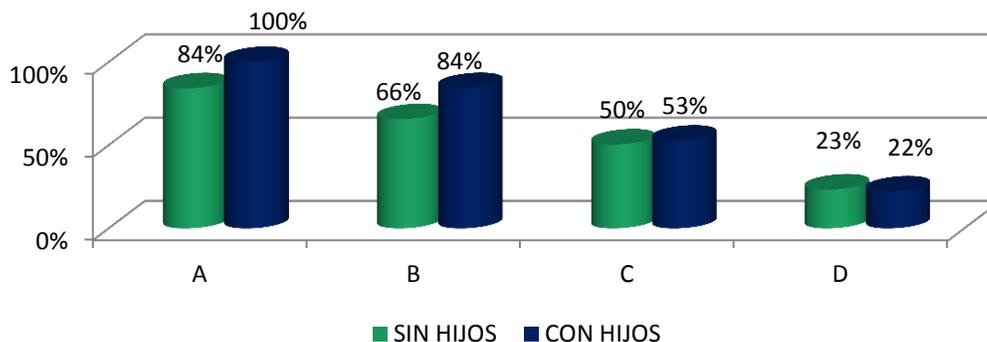
Compromiso e intención de dejar la empresa en función del sexo en España

El nivel de Responsabilidad Familiar del entorno laboral tiene un efecto mayor sobre el compromiso en los hombres que en las mujeres.



Compromiso e intención de dejar la empresa en función de los hijos en España

Los empleados sin hijos están menos comprometidos con la empresa. El 100% de los empleados con hijos están comprometidos con su organización.

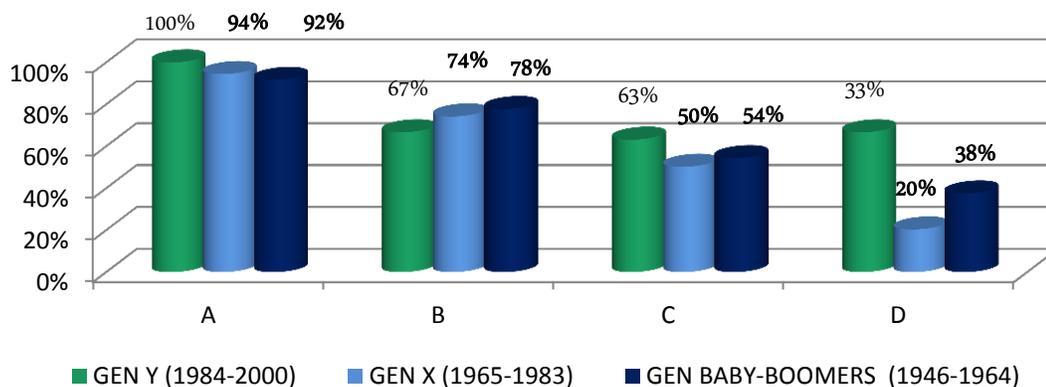


Compromiso e intención de dejar la empresa en función de la edad (generación) en España

La generación X es la más proclive a dejar la empresa si su entorno laboral es contaminante.

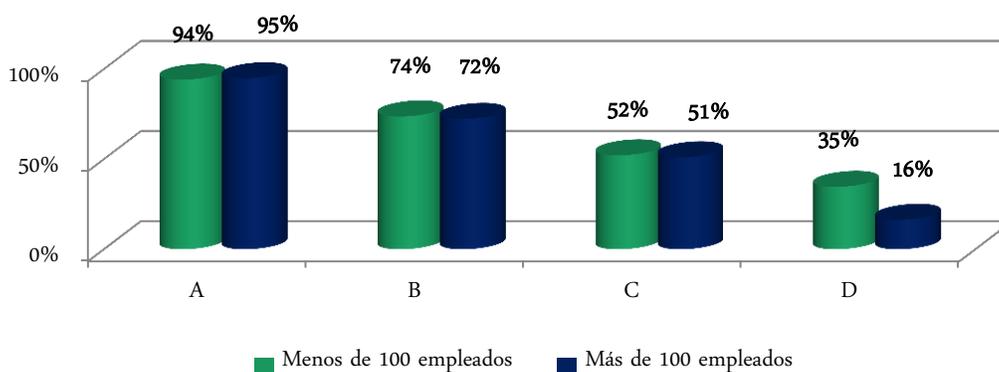
El 80% de las personas entre los 29 y 47 años (Generación X) tiene intención de dejar la empresa en entornos que dificultan sistemáticamente la conciliación. Paradójicamente, la generación Y (jóvenes menores de 28) es la menos sensible: sólo el 33% dejaría la empresa si su entorno dificulta la conciliación.

Una explicación a los datos indicados es que la generación X tiene la responsabilidad sobre hijos y personas mayores dependientes, mientras que la generación Y en general no tiene dichas responsabilidades y carece de alternativas de trabajo, al afectarles especialmente la crisis económica.



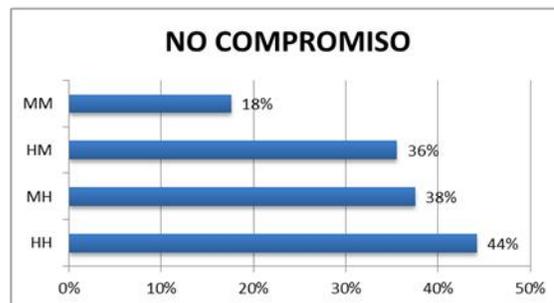
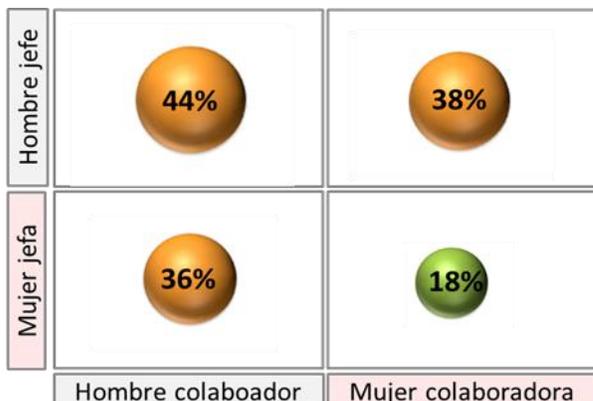
Compromiso e intención de dejar la empresa en función del tamaño de la empresa en España

Las personas que trabajan en empresas con más de 100 empleados, son más proclives a dejar la empresa cuando su entorno laboral es contaminante: un 84% frente al 65% de los que trabajan en empresas de menos de 100 trabajadores.



Influencia del líder en el compromiso

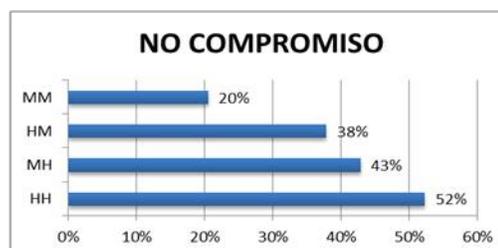
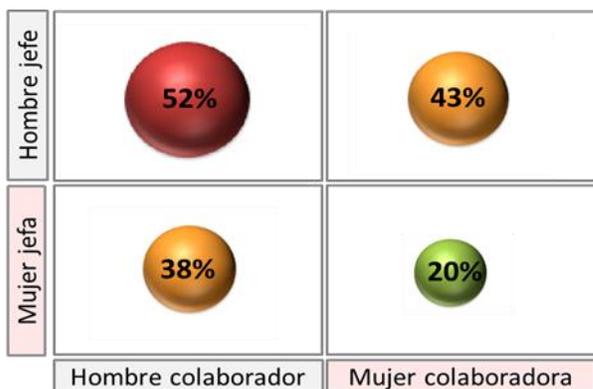
En general, el compromiso de las mujeres es mayor que el de los hombres. El 82% de las mujeres se muestran comprometidas cuando tienen a otra mujer como jefe. Sólo el 56% de los hombres que tienen a otro hombre como jefe están comprometidos.



Compromiso e intención de dejar la empresa en función de los hijos en España

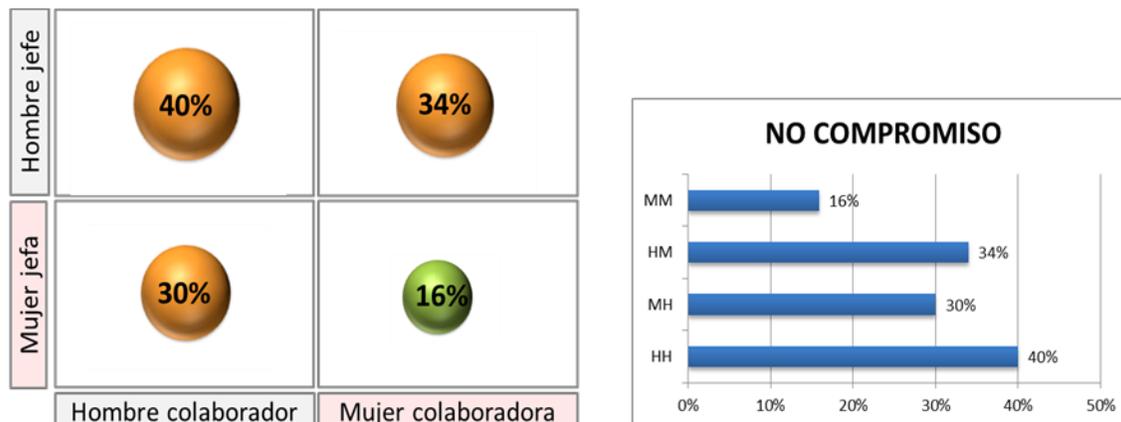
Empleados sin hijos

El 52% de los hombres sin hijos no están comprometidos cuando su jefe es hombre. Los colaboradores sin hijos más comprometidos son los que tienen a una mujer como jefe.



Empleados con hijos

El 84% de las colaboradoras con hijos están comprometidas cuando su jefe es mujer.



2. Satisfacción con la conciliación

Las preguntas del cuestionario que miden el grado de satisfacción con la conciliación son:

Indique el grado de satisfacción con:

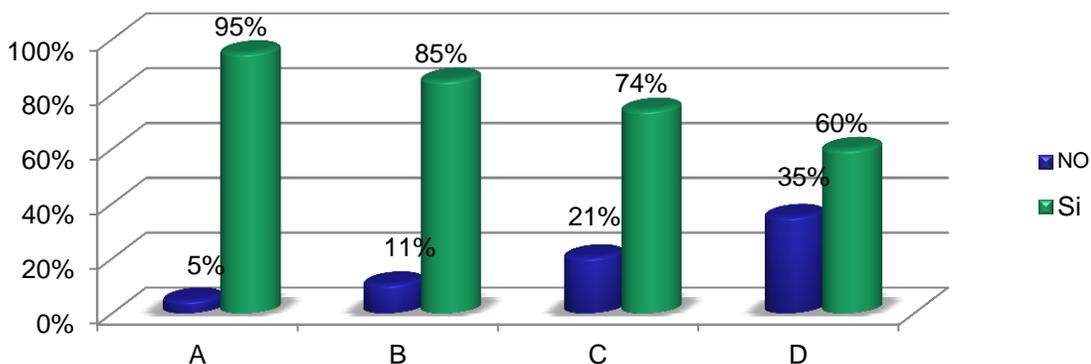
- El modo que usted divide su tiempo entre su trabajo y su vida personal o familiar
- El modo que usted divide su atención entre trabajo y hogar
- El modo en que su vida personal y familiar encaja y quedan integrados
- Su habilidad para conciliar las necesidades de su trabajo con las suyas personales y las de su familia
- La oportunidad que tiene de realizar bien su trabajo y también las obligaciones familiares

En el mundo

Influencia del entorno en la satisfacción con la conciliación

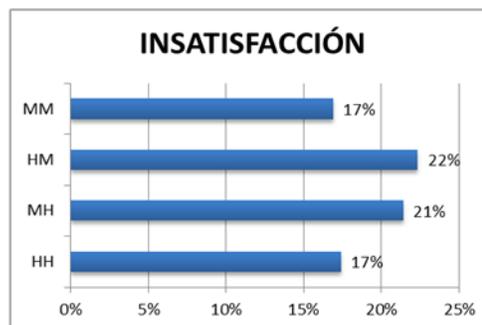
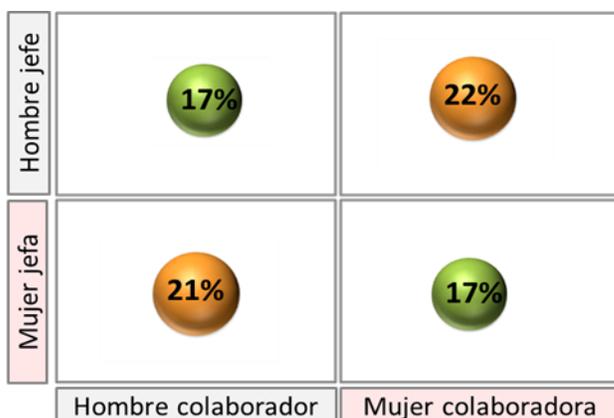
En entornos laborales enriquecedores, el 95% de los empleados se muestra satisfecho, frente al 60% de los que trabajan en entornos contaminantes.

La insatisfacción en un entorno laboral contaminante es siete veces mayor que entornos laborales enriquecedores.



Influencia del líder en la satisfacción con la conciliación

A nivel mundial la mayor satisfacción con la conciliación se da cuando los colaboradores tienen como jefe a un hombre y las colaboradoras a una mujer.

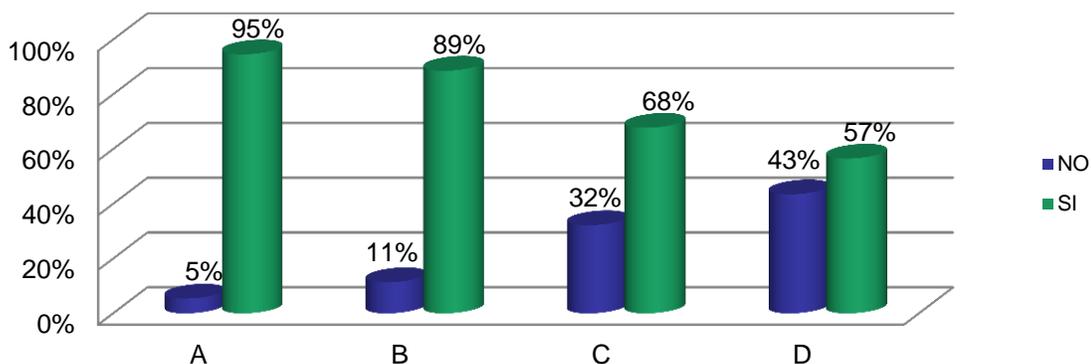


En España

Influencia del entorno en la satisfacción con la conciliación

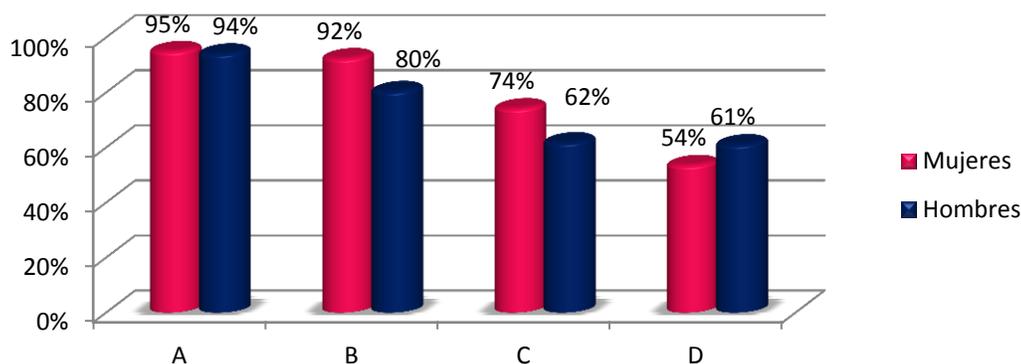
En términos de satisfacción, España presenta unos índices similares a los obtenidos a nivel mundial: en entornos laborales enriquecedores, el 95% de los empleados se muestra satisfecho, frente al 57% de los que trabajan en entornos laborales contaminantes

La insatisfacción es nueve veces superior en entornos laborales contaminantes que en entornos laborales enriquecedores.



Grado de satisfacción con la conciliación en función del sexo en España

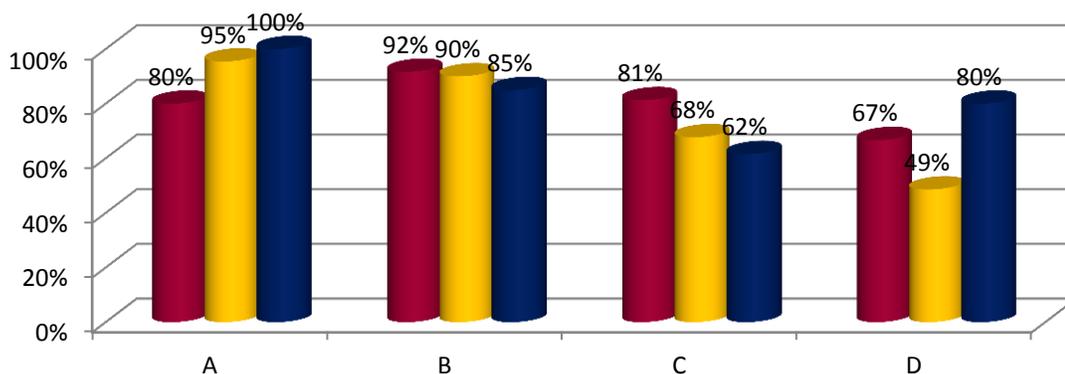
El hombre se muestra más insatisfecho que la mujer con las medidas de conciliación de su empresa.



Grado de satisfacción con la conciliación en función de la edad (generación) en España

La generación X es la más insatisfecha en entornos laborales contaminantes.

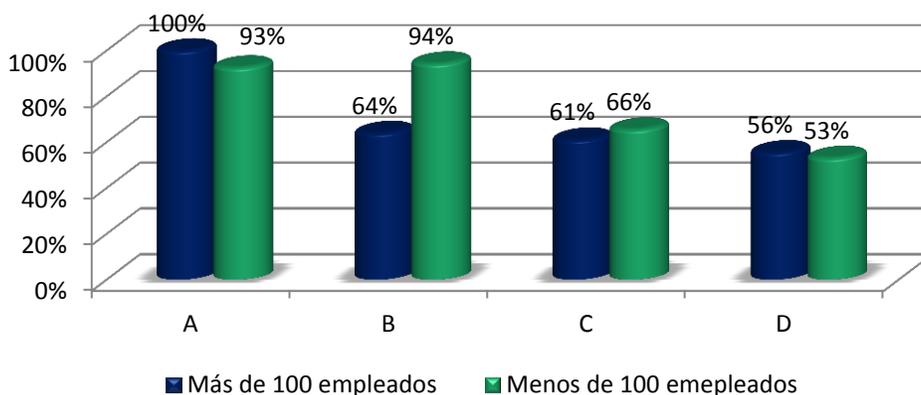
Sólo un 49% de las personas entre 28 y 47 años (generación X) se muestra satisfecha con la conciliación si su entorno laboral es contaminante, frente al 67% de la generación Y.



- Gen Y (1984-2000)
- Gen X (1965-1983)
- Gen Baby Boomers (1946-1964)

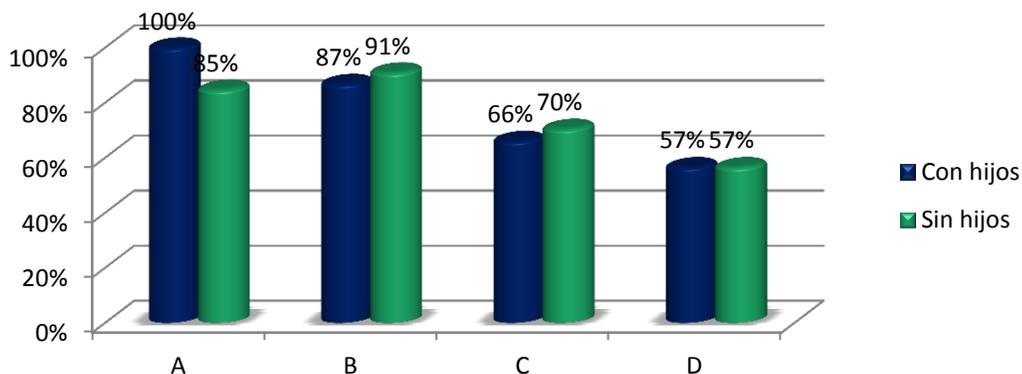
Grado de satisfacción con la conciliación en función del tamaño de la empresa en España

Los trabajadores de empresas con menos de 100 empleados están en general más insatisfechos con las medidas de conciliación de su empresa. En las empresas de más de 100 empleados, éstos se muestran satisfechos si su entorno laboral es enriquecedor



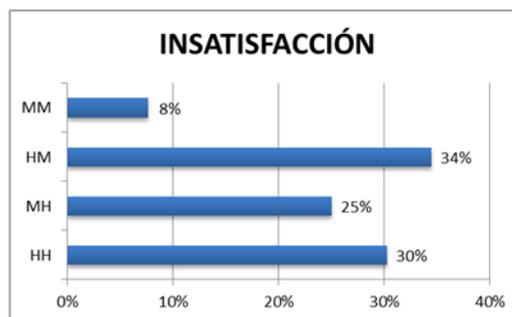
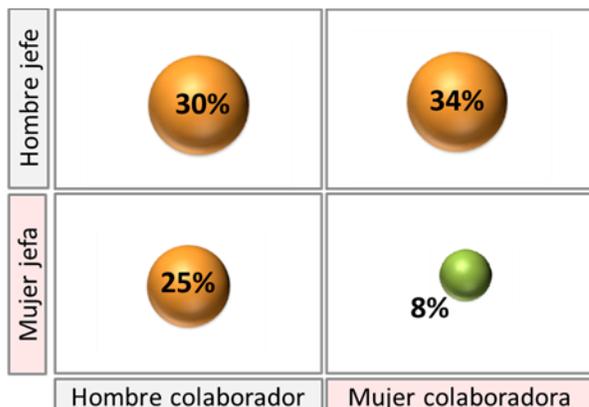
Grado de satisfacción con la conciliación en función de los hijos en España

Los empleados sin hijos se muestran más insatisfechos con las medidas de conciliación.



Influencia del líder en la satisfacción con la conciliación

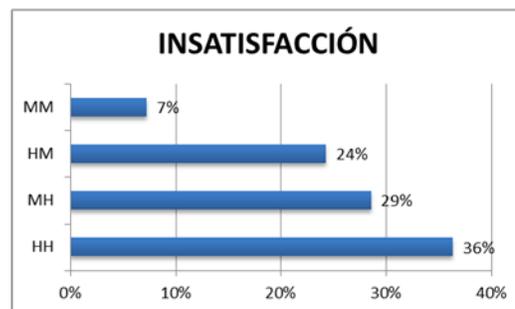
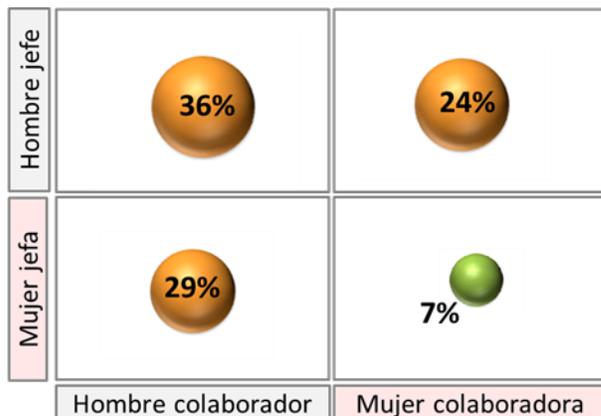
El 92% de las mujeres se muestran satisfechas cuando su jefe es otra mujer.



Satisfacción con la conciliación en función de los hijos en España

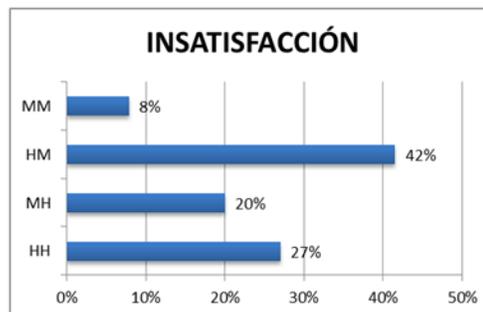
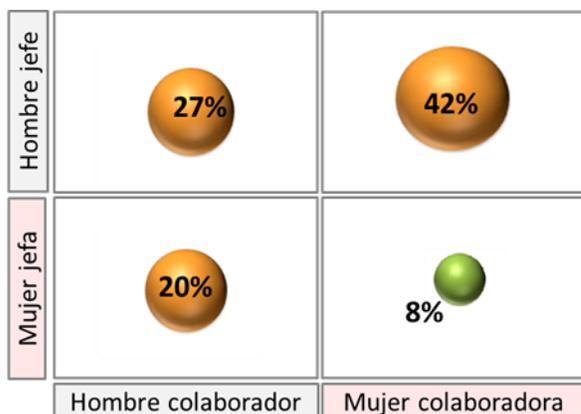
Empleados sin hijos

La mayor insatisfacción con la conciliación es la de los hombres sin hijos cuyo jefe es varón.



Empleados con hijos

El 92% de las mujeres con hijos se muestra satisfecha cuando su jefe es una mujer, frente al 58% de las que trabajan con hombres.



3. Salario emocional

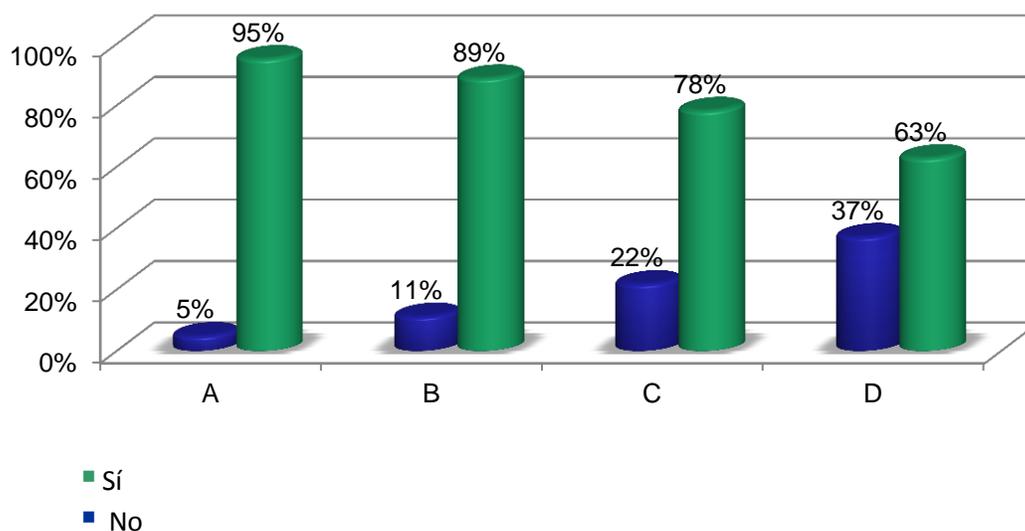
Las preguntas a que hace referencia el cuestionario son:

- Cuando tengo un problema, la organización trata de ayudarme
- La organización está realmente preocupada por mi bienestar
- La organización toma en serio mi opinión
- La organización está preocupada por mi satisfacción general en el trabajo

En el mundo

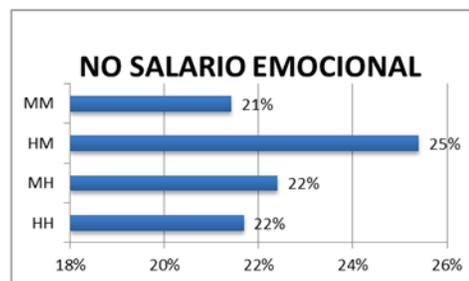
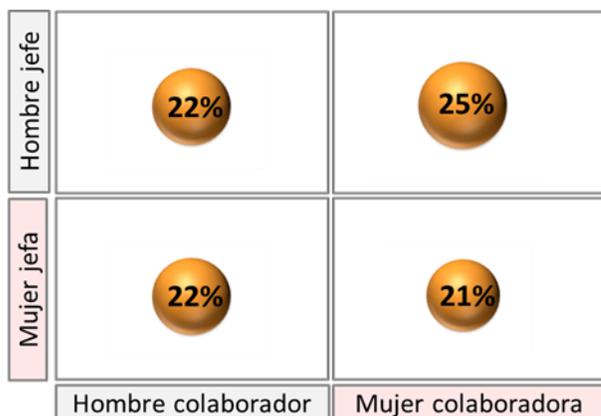
Influencia del entorno en el salario emocional

En un entorno laboral contaminante, la percepción de no recibir salario emocional es siete veces superior a la de un entorno laboral enriquecedor. El 95% de las personas que trabajan en entornos laborales enriquecedores consideran que reciben salario emocional.



Influencia del líder en la percepción de salario emocional

A nivel mundial no hay variaciones significativas con la percepción de salario emocional en función de si el jefe es hombre o mujer.

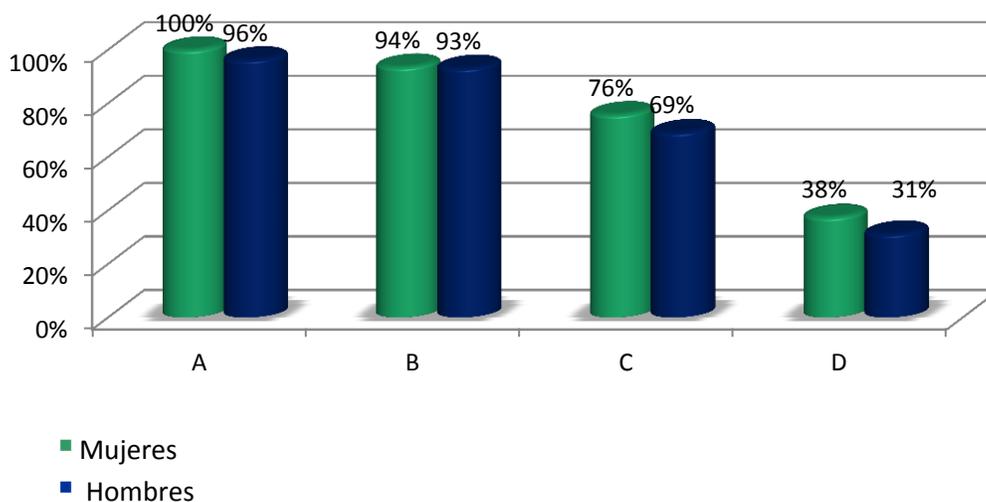


En España

Influencia del entorno en el salario emocional

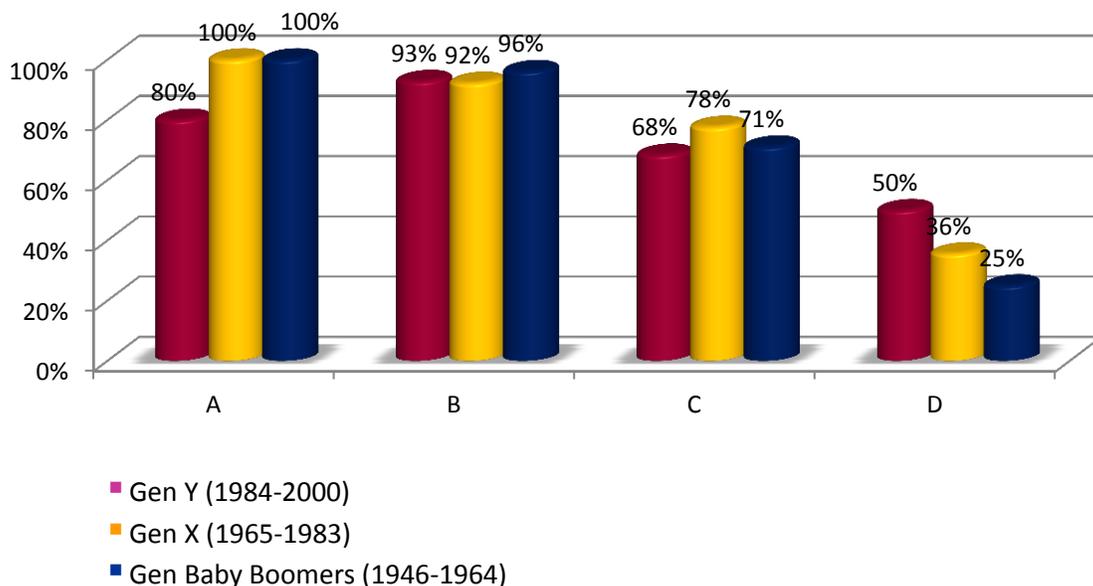
Salario Emocional en España en función del sexo en España

Los hombres perciben menor salario emocional que las mujeres.



Salario Emocional en función de la edad (generación) en España

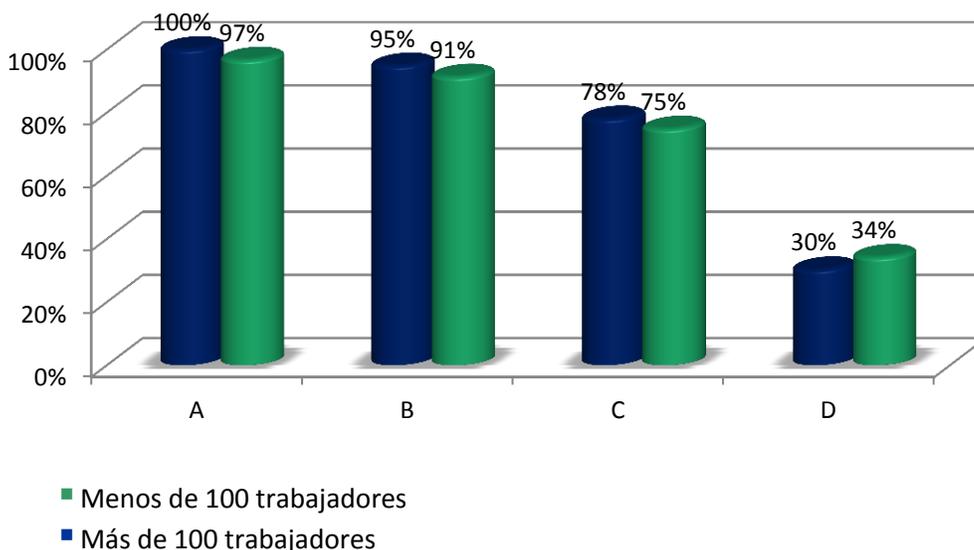
La edad incide en el salario emocional percibido en entornos laborales enriquecedores y contaminantes, especialmente en las generaciones Y y Baby Boomers.



Salario emocional en función del tamaño de la empresa en España

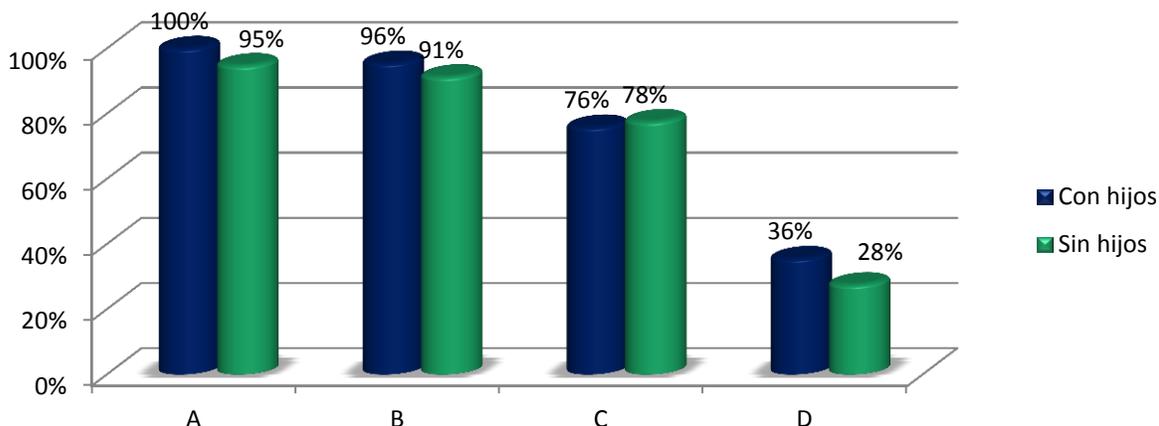
En las empresas de menos de 100 trabajadores:

- El 30% de las personas que trabajan en entornos laborales contaminantes perciben salario emocional,
- El 100% de los que trabajan en entornos laborales enriquecedores perciben salario emocional



Salario Emocional en función de los hijos en España

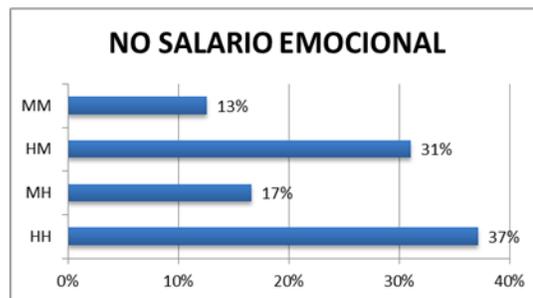
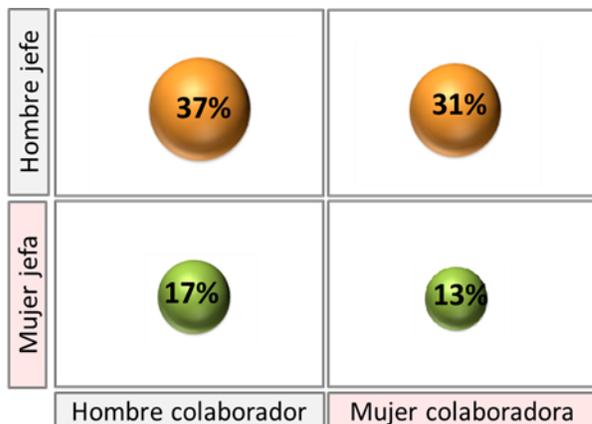
Los empleados sin hijos perciben menor salario emocional. Sólo el 28% de las personas sin hijos perciben salario emocional en entornos laborales contaminantes, frente al 95% de los entornos laborales enriquecedores. El 100% de las personas con hijos perciben dicho salario emocional en un entorno laboral enriquecedor.



En España

Influencia del líder en la percepción de salario emocional

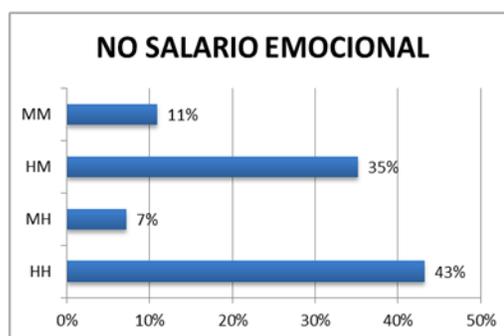
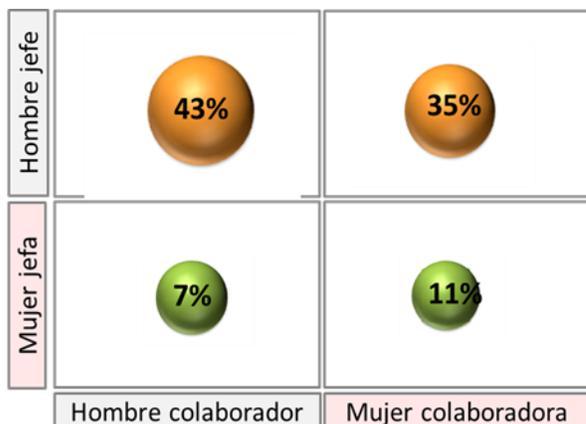
Las jefas generan mayor percepción de salario emocional, tanto en hombres como en mujeres.



Salario emocional en España en función de los hijos

Empleados sin hijos

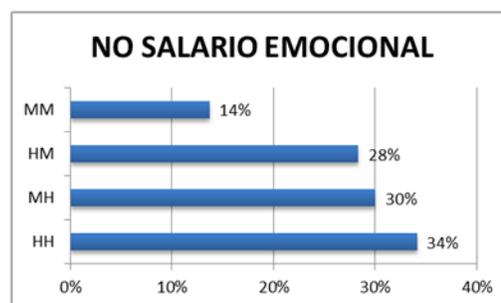
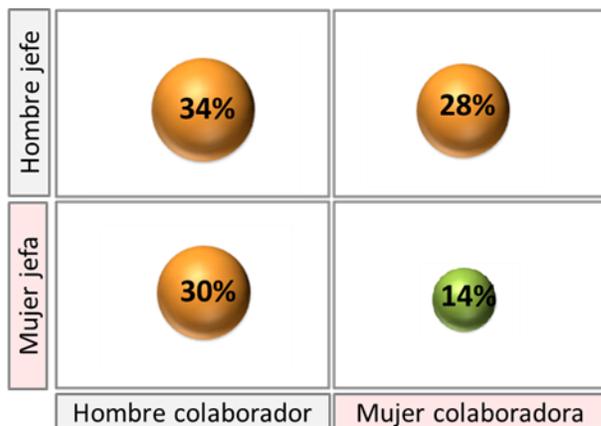
Los colaboradores sin hijos, tanto hombres como mujeres, perciben mayor salario emocional cuando el jefe es mujer. El 43% de los hombres no percibe salario emocional cuando su jefe es varón.



27

Empleados con hijos

Los hombres con hijos perciben menor salario emocional que las mujeres, independientemente de que su jefe sea hombre o mujer.



CONCLUSIONES

Cuanto más enriquecedor es el entorno laboral, mayor el compromiso de los empleados y menor la intención de dejar la empresa:

- Los *entornos laborales que favorecen la conciliación, multiplican por cuatro el compromiso* de los empleados.
- Los *entornos laborales contaminantes, multiplican por once la intención* de los empleados *de dejar la empresa*.

Los *empleados sin hijos*:

- Están *menos comprometidos* con la empresa
- *Perciben menor salario emocional*
- Se muestran *más insatisfechos* con la conciliación

Los hombres muestran menos compromiso, mayor insatisfacción con la conciliación y perciben menor salario emocional que las mujeres.

La insatisfacción en un entorno laboral contaminante es nueve veces superior que en un entorno laboral enriquecedor.

La generación X es la más proclive a dejar la empresa cuando su entorno laboral es contaminante

El 80% de las personas entre los 29 y 47 años (Generación X) tiene intención de dejar la empresa en entornos laborales que dificultan sistemáticamente la conciliación. Sobre esta generación recae la responsabilidad de los hijos y de las personas mayores dependientes.

Sólo el 33% de los jóvenes menores de 28 años, dejaría la empresa si su entorno laboral dificulta la conciliación, por la incidencia de la crisis económica en su generación.

Los empleados más satisfechos con la conciliación son los de las *empresas de más de 100 trabajadores.*

En entornos laborales enriquecedores, el 95% de los empleados se muestra satisfecho.

Solo el 56% de los hombres que tienen a otro hombre como jefe están comprometidos, frente al 82% de las mujeres que tienen como jefe a otra mujer.

Los *hombres sin hijos*, cuando su *jefe es varón*:

- *El 48% están comprometidos con la empresa*
- *El 64% están satisfechos con la conciliación*
- *El 57% percibe salario emocional*

Los *hombres sin hijos*, cuando su *jefe es mujer*:

- *El 62% están comprometidos*
- *El 71% satisfechos con la conciliación*
- *El 93% percibe salario emocional*

Los hombres con hijos perciben menor salario emocional que las mujeres con independencia de si su jefe es hombre o mujer.

El *84% de las colaboradoras con hijos están comprometidas cuando tienen a una mujer como jefe.*

El 92% de las mujeres que tienen a una mujer jefe, se muestran satisfechas con la conciliación, frente al 66% de las que trabajan con hombres.

Las jefas generan mayor percepción de salario emocional en los colaboradores, tanto en hombres (83%) como en mujeres (87%).



