

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

---

The effects of work-life balance on happiness at work

**Marc Manubens Soto**

**mmanubens@uoc.edu**

**29/01/2020**

**Directora: Miriam Diez Piñol**

---

**TREBALL DE FI DE MÀSTER**

**Curs 2019-2020. Segon Semestre**

### ÍNDEX

RESUM.....	3
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓ.....	5
1.1. Justificació i rellevància del tema escollit.....	5
1.2. Objectius i hipòtesis a contrastar .....	7
2. REVISIÓ TEÒRICA.....	9
2.1. La felicitat en el treball .....	9
2.2. Les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral.....	14
2.2.1. Les noves formes d'organització del treball. El teletreball.....	19
2.3. Relació entre conciliació i felicitat en el treball.....	21
3. METODOLOGIA I ANÀLISI.....	25
3.1. Estadístiques de la mostra .....	27
3.2. Resultats de la mostra.....	29
3.3. Anàlisi dels resultats .....	35
4. CONCLUSIONS I LIMITACIONS .....	47
4.1. Conclusions .....	47
4.2. Limitacions i futures línies d'investigació .....	49
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES I WEBGRAFIA .....	50
ANNEXOS.....	53
Annex 1. Qüestionari previ – circumstàncies personals i conciliació.....	53
Annex 2. Instrument de mesura de la felicitat en el treball.....	55

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

---

### RESUM

L'objectiu principal d'aquest Treball Final de Màster és analitzar la influència de les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral sobre la felicitat en el treball. Específicament, s'estudien els efectes de les mesures conciliatòries fomentades per les organitzacions sobre les persones treballadores i les pròpies entitats que les promouen.

Després de dur a terme una revisió teòrica de la literatura existent sobre els conceptes clau que formen part d'aquest treball, es realitza un anàlisi pràctic mitjançant un qüestionari facilitat a 52 persones treballadores del sector serveis de Catalunya per contrastar que realment les polítiques de conciliació afecten positivament sobre la felicitat en el treball; comportant uns efectes positius en les persones treballadores i les organitzacions.

Els resultats de la mostra evidencien que no sempre les persones que gaudeixen de millors oportunitats per conciliar la seva vida són més felices a la feina, atès que la felicitat en el treball depèn també d'altres condicionants que determinen la qualitat de les relacions laborals. No obstant això, s'ha pogut demostrar que la influència de les pràctiques conciliadores és positiva tant per a qui les gaudeix com per a qui les fomenta.

La incorporació de la conciliació dins la cultura empresarial és una gran oportunitat per a incrementar la competitivitat de les organitzacions, gràcies als beneficis que comporta en tots els àmbits, especialment en la millora del clima laboral; augmentant la motivació, satisfacció, identificació amb l'empresa i compromís de les persones treballadores.

**Paraules clau:** conciliació de la vida personal i laboral, felicitat en el treball, cultura organitzacional, competitivitat.

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

---

### ABSTRACT

The main objective of this Master's Final Project is to analyse the effects of work-life balance on happiness at work. Specifically, the effects of the conciliatory measures promoted by organizations on the workers and these organizations are studied.

After a theoretical review of the existing literature on the key concepts, which are part of this project, a practical analysis is conducted using a questionnaire provided to 52 workers in the service sector of Catalonia to verify that the conciliation policies really affect positively upon happiness at work; involving a positive effect on workers and organizations.

The results of the sample show that the people who have the best opportunities to find a balance in their lives are not always the happiest ones at work, since this happiness also depends on other factors that determine the quality of the labour relations. Despite this fact, it has been demonstrated that the influence of conciliatory practices is positive both for the workers who enjoy them and for the organizations that promote them.

The incorporation of work-life balance as an essential element in the business culture is a great opportunity for organizations to become more competitive, in order to approach its benefits in all areas, especially in the improvement of the work environment; increasing the motivation, satisfaction, identification with the company and commitment of the workers.

**Key words:** work-life balance, happiness at work, organizational culture, competitiveness.

### 1. INTRODUCCIÓ

#### **1.1. Justificació i rellevància del tema escollit**

Darrerament, moltes recerques en recursos humans s'orienten a analitzar els efectes de la millora de la qualitat de vida de les persones a les organitzacions. En aquest sentit, la felicitat en el treball i les polítiques de conciliació de la vida laboral i familiar són dos dels conceptes que més s'estan estudiant. L'objecte d'estudi del meu Treball de Final de Màster serà analitzar la influència de les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral sobre la felicitat de les persones treballadores. M'agradaria copsar quins són els efectes que comporten les pràctiques de conciliació en la felicitat en el treball de les persones i sobre les organitzacions.

Actualment, hi ha un interès creixent per a les pràctiques de gestió dels recursos humans que afavoreixen la conciliació. Diversos estudis demostren que la implantació de polítiques de conciliació a les empreses afecta positivament a la motivació i felicitat dels treballadors; a més de contribuir en un augment de la productivitat, compromís i prestigi de l'organització.

De fet, segons la VIII Enquesta d'Adecco sobre la felicitat en el treball, realitzada a finals de l'any 2018 a 3.500 treballadors, per primer cop la conciliació laboral i personal és el factor més important a Espanya per aconseguir la felicitat laboral. Gaudir d'un horari que permeti conciliar la vida personal i professional es valora amb una puntuació de 8,22 sobre 10, per davant de gaudir d'un bon ambient laboral (8,21), de treballar amb un bon cap (7,98) i de percebre un bon salari (7,94), entre d'altres.

## **Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball**

### **The effects of work-life balance on happiness at work**

---

Elements com un horari d'entrada i sortida flexible, una jornada de treball intensiva o poder treballar des de casa són importants pels treballadors a l'hora d'optar o mantenir-se en un lloc de treball. Segons l'enquesta esmentada, el 76,10% dels treballadors es considera feliç a la feina; el percentatge més baix des de l'any 2011. D'aquesta forma, les empreses que fomentin pràctiques de gestió dels recursos humans que afavoreixin la conciliació poden obtenir una font d'avantatge competitiu sobre els competidors, a l'hora d'atraure i fidelitzar el talent gràcies a aquest tipus de salari emocional. Una altra dada significativa és que el 62,40% de les persones enquestades estaria disposada a sacrificar salari econòmic en benefici de felicitat laboral. Per sectors econòmics, els llocs de treball que fan més felices a les persones que hi treballen són aquells en que s'ajuda a altres persones (sanitat, bombers, policies, etc.). Les professions creatives, artístiques o les relacionades amb la cura de nens també destaquen a l'hora de generar felicitat.

A Catalunya, els darrers anys la Generalitat ha començat a fomentar una cultura del treball flexible que afavoreixi la conciliació personal i laboral dels treballadors. S'està impulsant una iniciativa de reforma horària que pretén acostar a la realitat europea i a les necessitats de l'economia del coneixement el sistema del temps que se segueix al nostre territori. Aquesta iniciativa vol aconseguir compactar la jornada laboral per sortir abans de la feina i introduir horaris i formes de treball flexibles de cara a l'any 2025. Ens trobem doncs, en ple procés de debat a les institucions.

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

---

En la primera part del treball, revisaré la literatura existent sobre la felicitat en el treball i analitzaré què pot suposar per a les persones i organitzacions la implantació de pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral; dedicant també un apartat a les noves formes d'organització del treball que podrien esdevenir-se en el futur.

En la segona part, intentaré evidenciar els efectes de les mesures conciliadores sobre la felicitat en el treball, a través de l'anàlisi dels resultats d'una enquesta realitzada sobre una mostra heterogènia de persones treballadores, que disposen de diferents condicions pel que fa a la conciliació.

La meva intenció és que els resultats i conclusions que obtingui, una vegada elaborat el TFM, siguin interessants i útils tant per a les empreses com per als treballadors; i puguin ser aplicables a la pràctica.

## 1.2. Objectius i hipòtesis a contrastar

Els principals **objectius** d'aquesta recerca són:

- Analitzar la felicitat en el treball des d'un punt de vista teòric.
- Determinar les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral més rellevants actualment, així com les noves formes d'organització del treball que estan apareixent.
- Establir una relació entre la conciliació i la felicitat laboral, valorant-ne els seus efectes sobre les organitzacions i les persones treballadores.

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

---

D'altra banda, la investigació pretendrà demostrar dues **hipòtesis**, que es relacionen.

1. Les pràctiques de conciliació de la vida laboral i personal afecten positivament sobre la felicitat en el treball.
2. La influència de les pràctiques conciliadores comporta uns efectes positius en les persones treballadores que les gaudeixen i en les organitzacions que les promouen.



## 2. REVISIÓ TEÒRICA

### 2.1. La felicitat en el treball

La literatura sobre la felicitat és molt extensa. Durant la història de la humanitat, la idea de la felicitat ha estat present en àmbits com la religió, la filosofia o la política, a més de ser considerada una dimensió psicològica de les persones. Es tracta d'un concepte difícil de definir, ja que cadascú en té una noció pròpia. No obstant això, es pot afirmar que la felicitat és un estat d'ànim que barreja l'alegria i la pau interior; és un desig profund dels éssers humans que ens orienta cap a la direcció adequada.

Tot i que la felicitat com a meta o estat permanent de benestar que cal aconseguir (Moccia, 2016) ha estat una preocupació vital per a les persones, fins els darrers anys no havia estat analitzada en l'àmbit laboral. Aquesta dinàmica va canviar amb la irrupció de la psicologia positiva, un corrent científic que es focalitza en les fortaleses i virtuts humanes, en detriment de les debilitats. L'objectiu de la psicologia positiva és millorar la qualitat de vida de les persones, a través de les teories formulades pels seus autors.

El doctor Martin Seligman, psicòleg pertanyent a aquest corrent, proposa una fórmula de la felicitat:  $F = R + C + V$ , on  $F$  és la felicitat duradora,  $R$  el rang base de felicitat de les nostres característiques al néixer,  $C$  són les circumstàncies que ens envolten i  $V$  les accions que depenen de la nostra voluntat. Per a aquest autor, la felicitat humana depèn de la suma de tres factors; la nostra voluntat, les circumstàncies de la vida i l'herència genètica que rebem. Així doncs, la felicitat dependrà, en gran mesura, de la situació personal i dels aspectes de cadascú.

# **Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball**

## **The effects of work-life balance on happiness at work**

---

Segons Emilio Duró (2009), consultor i conferenciant de renom, treballem 56.000 hores al llarg de la nostra vida. En aquest sentit, resulta molt positiu trobar la felicitat a través de la feina realitzada. Ser feliç treballant per donar més sentit a les nostres vides és el nou objectiu del mil·lenni. “Aconseguir un treball que t’agradi i no hauràs de treballar mai”.

La preocupació creixent per la felicitat en el treball posa també de manifest que existeix, en alguns casos, una tristesa laboral. Segons dades de l’Organització Mundial de la Salut, gairebé el 22% dels treballadors pateixen estrès a la feina i, s’estima que, per a l’any 2020 la depressió serà la segona causa d’inactivitat laboral a Europa.

Les persones que són felices al seu lloc de treball experimenten emocions positives com l’alegria, l’entusiasme, la satisfacció o l’orgull; emocions que provoquen sentiments agradables a curt termini, però que també influiran en la seva conducta a llarg termini. D’aquesta manera, l’actitud positiva ens transforma la nostra manera de pensar, augmentant la nostra motivació i ampliant la nostra creativitat, constructivisme o generositat; és a dir, millorant les nostres capacitats. A més, estudis realitzats per autors com Friedrichson i Losada (2005), han demostrat que els treballadors feliços són més capaços per afrontar les adversitats i per prevenir les malalties físiques i mentals, com l’estrès. Fins i tot, veuen incrementada la seva esperança de vida.

En la mateixa línia, s’ha pogut evidenciar que les persones que experimenten emocions positives obtenen uns indicadors de satisfacció, compromís, lleialtat i productivitat més alts que els de les persones amb una emoció neutral envers la feina. La felicitat de les persones treballadores pot transformar positivament les organitzacions.

## **Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball**

### **The effects of work-life balance on happiness at work**

---

Les organitzacions que s'adapten millor als canvis de l'entorn i l'economia són les que disposen d'un avantatge competitiu envers les empreses rivals dins el mercat. En aquest sentit, la principal font per aconseguir avantatges són les persones que treballen a l'empresa, el veritable factor diferenciador. A banda de les capacitats o el talent, comptar amb una plantilla feliç dins l'organització, amb els efectes que suposa, és un fet distintiu molt rellevant que contribueix a l'assoliment d'una major competitivitat; gràcies a una millora en la conducta individual dels treballadors i en les accions organitzacionals, que comporten uns majors beneficis.

Els valors, les normes i les polítiques de gestió dels recursos humans de les organitzacions són variables determinants per a que les empreses puguin disposar d'un equip de persones feliç; atraient-les, retenint-les i, fins i tot, influint en el grau de positivitat de la seva actitud. Unes polítiques dissenyades pels i per als treballadors, que facin que s'identifiquin amb els valors de l'empresa, són claus per millorar el grau de compromís i benestar.

És important que les organitzacions es preocupin de la felicitat de les persones que hi treballen, influint en la creació d'un clima saludable dins l'empresa. Mesures de flexibilitat laboral, plans de beneficis, un sistema de retribució atractiu o unes polítiques de conciliació efectives són pràctiques que s'orienten a incrementar el grau de felicitat dels treballadors d'una organització. Per dur a terme aquestes polítiques, és imprescindible que les persones es situïn al centre de l'estratègia empresarial i que les organitzacions, cada vegada amb més diversitat, tractin de donar resposta a les necessitats de cada persona.

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

A mode d'exemple, el foment d'hàbits saludables, com una alimentació sana proporcionada per l'empresa o descomptes en gimnasos; programes de retribució flexible o una cultura orientada a la conciliació laboral, amb la introducció d'una flexibilitat horària o la realització de teletreball, són mesures que contribueixen a millorar la salut i estat de benestar dels treballadors en tots els sentits. El respecte, l'ètica, l'autonomia, la innovació, el reconeixement, la possibilitat d'aprenentatge dels treballadors o les relacions amb la resta de persones dins l'empresa són altres factors que també influeixen en la felicitat en el treball.

### Principals característiques laborals que afecten a la felicitat

Característica laboral	Sub-components
<b>Oportunitat de control</b>	Influència personal, autonomia, llibertat i participació en la presa de decisions.
<b>Oportunitat per a l'ús i l'adquisició d'habilitats</b>	Un entorn potencial per a l'ús i desenvolupament de competències i coneixements.
<b>Metes generades externament</b>	Demandes externes, càrrega de treball, identificació amb les tasques realitzades, conflicte de rol, treball emocional i conciliació.
<b>Varietat</b>	Canvis en el contingut de les tasques i els contactes socials; treball variat.
<b>Claredat de l'entorn</b>	Resultats predictibles, requisits clars, claredat de rol, retroalimentació i poca ambigüitat.
<b>Contacte amb els altres</b>	Contacte social, qualitat de les relacions socials, treball en equip.
<b>Disponibilitat de diners</b>	Ingressos disponibles, nivell salarial, pagament per resultats.
<b>Seguretat física</b>	Condicions de treball adequades, grau de riscos, qualitat dels equips de treball.
<b>Posició socialment valorada</b>	Importància de la tasca o funció, contribució a la societat, estatus en grups valorats.
<b>Suport de la persona supervisora</b>	Consideració per part dels caps, tracte just i preocupació per al benestar propi.
<b>Desenvolupament de carrera</b>	Seguretat laboral, oportunitats de promoció.
<b>Equitat</b>	Justícia dins la pròpia organització.

Taula 1. Principals característiques que afecten a la felicitat (Warr, 2013)

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

Com es pot veure a la taula anterior, la felicitat es veu influïda per una gran quantitat de factors dins les organitzacions. Si les empreses aconseguen motivar a les persones de forma adient, reconeixent la bona feina realitzada pels treballadors o cuidant el seu benestar, entre d'altres, gaudiran dels beneficis d'una plantilla de persones felices dins l'empresa, que es tradueixen en termes de productivitat i resultats. El paper dels líders o els comandaments intermedis dins l'organització és decisiu a l'hora de transmetre aquesta motivació i confiança, ja que són els encarregats de tractar directament amb els treballadors i influir-hi positivament, si la seva retroacció i actitud és bona.

A continuació, una relació d'aportacions científiques que han demostrat la correlació entre felicitat i productivitat

#### Estudis que demostren la correlació entre felicitat i producció laboral

Nom o entitat de l'estudi	Aportació
<b>Happiness and Productivity</b>	Els empleats felços són un 12% més productius.
<b>Iopener Institute</b>	Les persones felices tenen un rendiment major, dediquen el 80% del seu temps a les tasques encomanades. El temps de dedicació de les persones infelices a la seva feina baixa fins al 40%.
<b>University of California</b>	Les persones felices són un 86% més creatives.
<b>Gallup</b>	Una empresa feliç augmenta un 10% les valoracions dels seus clients, té un 55% menys de rotació de personal, fidelitza un 44% més als seus treballadors, té un 41% menys d'absentisme, té un 58% menys de problemes de seguretat i té un 40% menys de productes defectuosos.
<b>Shawn Anchor</b>	El treballador feliç aconsegueix un augment del 37% de les vendes, del 31% de la productivitat i del 19% d'eficàcia. Els treballadors infelços estan 15 dies més de baixa mèdica que la mitjana.
<b>HBR</b>	Un treballador feliç és un 300% més creatiu i innovador i té un 125% menys d'estrès.
<b>Hays Group</b>	Les persones felices són un 43% més productives.
<b>Social Market Foundation</b>	Els treballadors felços són un 20% més productius.

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

---

<b>Forbes</b>	Una empresa feliç té un 66% menys de baixes laborals.
<b>Greenberg i Arawaka</b>	Una empresa feliç té un 31% més de productivitat.
<b>Framingham Heart Study</b>	Les persones que s'envolten de gent feliç tenen un 25% més de possibilitats d'imitar aquest estat anímic.

Taula 2. Estudis que demostren la correlació entre felicitat i producció laboral (Sánchez *et al.*, 2019).

Per acabar, encara que no hi ha un consens en definir la felicitat en el treball, em quedo amb dues precisions dels concepte. Chairprait i Santidhirakul (2011) consideren que la felicitat en el treball es produeix “quan una persona reacciona i gaudeix del que està fent a la feina”. D'altra banda, per a Gavin i Mason (2004), “una persona no pot ser genuïnament feliç si no és feliç a la feina.”

## 2.2. Les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral

L'assoliment de nivells raonables de conciliació de la vida personal i laboral és una preocupació creixent de la nostra societat. Es tracta d'un fenomen que es relaciona amb un augment de la qualitat de vida de les persones i que també contribueix a avançar cap a una igualtat de gènere real. En aquest sentit, la societat, i els horaris que pren com a referència; l'Estat, a través de les seves polítiques i serveis; i les organitzacions, són tres grans àmbits que contribueixen a que hi hagi (o no) una conciliació efectiva.

L'objectiu d'aquest estudi és valorar el paper de les empreses a l'hora de fomentar pràctiques de conciliació dins la seva estratègia organitzativa.

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

Les empreses que afavoreixen la conciliació laboral, familiar i personal dels seus treballadors s'anomenen “empreses familiarment responsables”. Cada vegada són més les organitzacions que incorporen la conciliació en la seva estratègia de responsabilitat social corporativa, és a dir, dins la seva cultura.

Hi ha diverses pràctiques i polítiques que poden aplicar les empreses per facilitar la conciliació de les persones que hi treballen.

#### Pràctiques de conciliació que poden realitzar les empreses

Àmbit	Pràctiques
<b>Flexibilitat en el temps de treball</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Torns de treball o calendari laboral flexible.</li><li>– Flexibilitat en l'horari d'entrada o sortida de la feina.</li><li>– Utilització de bossa d'hores.</li><li>– Flexibilitat en la distribució de les vacances.</li></ul>
<b>Horaris conciliadors</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– No planificació de reunions a última hora de la tarda.</li><li>– Jornada laboral intensiva.</li><li>– Horaris laborals que afavoreixin la conciliació.</li></ul>
<b>Flexibilitat en el lloc de treball</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Utilització de la videoconferència per a realitzar reunions.</li><li>– Implantació del teletreball.</li></ul>
<b>Polítiques de permisos i excedències</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Permisos retribuïts superiors als establerts a la normativa (naixement i cura de menor, lactància, cura de persones dependents, etc.)</li></ul>
<b>Ajudes i serveis que afavoreixen la conciliació</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Serveis de suport oferts a les persones treballadores per facilitar l'atenció a familiars, per exemple, ajudes monetàries per naixement, pagament de despeses de guarderies, informació i assessorament per a la cura de familiars dependents, etc.</li></ul>

Taula 3. Pràctiques de conciliació que poden realitzar les empreses (Escot *et al.*, 2010)

## **Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball**

### **The effects of work-life balance on happiness at work**

---

Algunes de les pràctiques detallades a la taula anterior, especialment les relacionades amb la millora de les previsions normatives de permisos i excedències, o les ajudes i serveis per a treballadors, suposen una despesa econòmica o organitzativa per a les empreses i poden no ser aplicables per a tots els sectors d'activitat. No obstant això, l'aposta per a l'afavoriment de la conciliació genera un conjunt de beneficis per a les organitzacions.

### **Els beneficis de les pràctiques de conciliació per a les organitzacions**

En primer lloc, fomentar una àmplia política de conciliació entre les persones treballadores pot servir a una empresa per a distingir-se positivament dels seus competidors, gràcies a una **millora de la imatge corporativa** de l'organització que la diferenciï dins el mercat de treball. Ser considerada una empresa familiarment responsable transmet la idea d'organització moderna, on les persones es situen a l'eix de la seva estratègia. La transmissió d'aquests valors faciliten l'**atracció i retenció de professionals amb talent**. Sovint, les persones prefereixen unes condicions laborals atractives, més que no pas uns salaris més elevats en detriment d'altres condicions del lloc de treball. En aquest sentit, la possibilitat de conciliar vida personal i laboral disposant de més temps per a un mateix i per a la família, és un factor clau per a molts professionals qualificats.

A més, l'existència d'unes pràctiques de conciliació avançades suposa una injecció sobre el **clima laboral** de l'organització, augmentant la motivació, satisfacció, identificació amb l'empresa i compromís dels treballadors. Es tracta d'un tipus de salari emocional, que moltes vegades no suposa un cost econòmic per a l'empresa; com en el cas de les mesures de flexibilitat en el temps de treball.



## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

---

De la mateixa forma, les mesures conciliadores influeixen sobre una menor rotació de la plantilla de l'empresa, amb l'estalvi econòmic corresponent de les despeses de selecció o formació que generen les necessitat de substitució de treballadors produïda per la fuga de talents.

Les empreses flexibles que afavoreixen la conciliació de la vida personal i laboral també **redueixen l'absentisme laboral** de la seva organització; especialment en el cas dels treballadors amb persones dependents al seu càrrec. A mode d'exemple, pràctiques de conciliació com una jornada laboral intensiva, uns horaris flexibles o la possibilitat de teletreballar facilita a les persones treballadores poder tindre cura de les seves responsabilitats familiars sense la necessitat de sol·licitar excedències laborals, reduint també l'estrès o ansietat laboral que els podria generar la dificultat per a conciliar.

Aconseguir un equilibri òptim entre la vida laboral i familiar, gràcies als beneficis que generen les pràctiques conciliadores que fomenten les empreses, influeix positivament sobre el rendiment laboral a l'organització augmentant la **productivitat** dels treballadors, que seran més creatius i innovadors en un entorn adequat per al seu desenvolupament.

### Els beneficis de les pràctiques de conciliació per a les persones

Com resulta evident, la introducció de pràctiques conciliadores a les organitzacions també genera beneficis sobre els treballadors. En primer lloc, les persones treballadores tenen més possibilitats de desenvolupar-se a nivell personal i professional, donant el màxim d'elles mateixes, dins una empresa on disposen del suport i les condicions laborals per a conciliar; augmentant, en definitiva, la seva **felicitat en el treball**.

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

---

L'estrès dels treballadors que poden conciliar és molt menor als que no ho poden fer, ja que aquests últims tenen un conflicte treball – vida personal i familiar més intens, que sovint els pot generar preocupacions i maldecaps. En aquest sentit, les persones que gaudeixen d'unes condicions de treball favorables per a la conciliació patiran **menys problemes** de salut i gaudiran d'una **estabilitat emocional** major, gràcies a un més gran equilibri entre la seva vida familiar i laboral.

Les facilitats per a conciliar vida laboral i familiar són un dels indicadors que es prenen com a referència per a mesurar la **qualitat de vida** de les persones; a més conciliació millor és la qualitat de vida i es pot dedicar més temps a l'atenció de responsabilitats familiars o al gaudi de les mateixes. Igualment, la conciliació influeix positivament en les relacions personals entre cònjuges i a un augment de la satisfacció en la vida familiar dels diferents membres de la unitat familiar; ja que una major actitud positiva en el rol laboral es traspasa també cap al familiar.

Finalment, la promoció d'un entorn favorable per a la conciliació també contribueix a l'objectiu d'assolir una **igualtat d'oportunitats i de no discriminació per raó de sexe real**. Les pràctiques de conciliació han d'anar dirigides a totes les persones, homes i dones, fent que cada persona pugui assumir el rol d'atendre responsabilitats familiars; una funció que tradicionalment havien realitzat les dones. Així doncs, la introducció de les polítiques conciliadores ha de jugar un paper destacat per a aconseguir un repartiment de rols equitatiu dins l'esfera familiar, així com per al foment de la igualtat laboral entre homes i dones.

#### 2.2.1. Les noves formes d'organització del treball. El teletreball

La irrupció de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) els últims anys ha condicionat l'estratègia de negoci de les organitzacions dins l'anomenada economia del coneixement, en un entorn globalitzat. Per adaptar-se al mercat de treball, les empreses que han esdevingut més competitives han transformat el seu model organitzatiu i de negoci per a ser més flexibles i innovadores, aprofitant les TIC.

Noves formes d'organització del treball, com l'estructura d'empresa en xarxa o altres tipus d'organització que aposten pel treball en equip, un aplanament de l'organigrama organitzacional o la participació de les persones treballadores en la presa de decisions de l'entitat són alguns exemples d'aquest canvi de paradigma.

Les tecnologies de la informació i la comunicació també han influït sobre les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral fomentades per les organitzacions. En aquest sentit, la pràctica que més està emergint els darrers anys, com a nova forma d'organització del treball conciliadora, és el **teletreball**.

Hi ha moltes definicions per al concepte de teletreball. Una de les més aclaridores és la que fa Eurofund, la Fundació Europea per a la Millora de les Condicions de Vida i Treball, recollida a *El Libro Blanco del Teletrabajo en España* (2012). Segons aquesta entitat, el teletreball és “una forma d'organització o de realitzar la feina que utilitza la tecnologia de la informació en el marc d'un contracte de treball o relació, on es duu a terme la feina, que també podria fer-se a les instal·lacions de l'ocupador, allunyant-se dels locals de forma regular.

# **Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball**

## **The effects of work-life balance on happiness at work**

---

És evident que, per les seves característiques, no totes les activitats permeten la realització del teletreball. Empreses dedicades al sector de l'oci, la restauració o la indústria, per exemple, no tenen la possibilitat d'oferir a molts dels seus treballadors la possibilitat de teletreballar. A banda de la compatibilitat amb l'activitat desenvolupada, el teletreball requereix disposar d'un espai físic i un equipament adequat i comptar amb competències com l'automotivació, la planificació, l'autodisciplina, l'autosuficiència o l'organització per separar de forma correcta la vida personal i laboral.

Segons l'Institut Nacional d'Estadística (INE), l'any 2018 només un 4,3% de les persones assalariades d'Espanya teletreballava amb regularitat; sent Espanya l'últim país del rànquing europeu en aquest aspecte, encara que la xifra de teletreballadors ha crescut recentment. Hi ha doncs, una reticència de moltes empreses a la implantació del teletreball.

A més d'una compatibilitat amb l'activitat i el lloc de treball desenvolupat, i unes condicions de la persona i espai per a teletreballar òptimes; és necessari que existeixi un clima laboral i una cultura basada en la confiança i la responsabilitat dins l'organització que utilitza el teletreball. Les empreses que treballen per objectius a complir, no guiant-se pel temps de presència física a la feina, són més propenses a utilitzar el teletreball.

El teletreball és una forma d'organització del treball que afavoreix molt la conciliació de les persones treballadores contribuint també a la retenció i atracció de professionals clau per a l'organització. Altres avantatges del teletreball són la reducció o eliminació de temps de desplaçament i ús del transport, l'eliminació de barreres geogràfiques per a comptar amb perfils qualificats i la reducció de les despeses dels espais físics de les organitzacions.

## **Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball**

### **The effects of work-life balance on happiness at work**

---

D'altra banda, un mal ús del teletreball també pot suposar alguns riscos per als treballadors com no separar adequadament la vida personal de la professional, treballant més hores de les requerides; un aïllament o distanciament de les relacions establertes amb companys de feina o una sensació de soledat. No obstant això, es tracta d'inconvenients que es poden evitar fàcilment promovent una cultura del teletreball responsable o exigint la presència física dels empleats en algunes ocasions.

Així doncs, com a conclusió, dins les noves formes d'organització del treball emergent, el teletreball es posiciona com una bona mesura per a les empreses que aposten per la flexibilitat i que incorporen la conciliació de la vida personal i laboral dins la seva cultura organitzativa; amb els beneficis que això comporta, tant per a l'empresa com per a les persones treballadores. De ben segur que, en el futur, cada vegada seran més les organitzacions que utilitzaran aquest sistema organitzatiu del treball, que es relaciona directament amb l'ús de les tecnologies, el treball flexible, la consecució dels objectius marcats i la innovació.

### **2.3. Relació entre conciliació i felicitat en el treball**

Com s'ha exposat al llarg d'aquesta revisió teòrica, diversos autors han afirmat que les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral a les empreses influeixen a l'hora de determinar la felicitat en el treball de les persones treballadores que les gaudeixen.

## **Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball**

### **The effects of work-life balance on happiness at work**

---

En aquest sentit, s'han fet alguns estudis que relacionen la variable de la “conciliació de la vida laboral i familiar” amb la de “felicitat en el treball”. Un d'ells és el realitzat per Otken i Erben (2013). Aquests dos autors turcs, a través d'un anàlisi de la situació laboral de 250 persones treballadores, relacionen les pràctiques conciliadores amb la felicitat; vinculant-ne els resultats en funció de l'edat dels participants enquestats.

És interessant veure que les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral afecten de forma diferent a la felicitat dels treballadors, entesa com la maximització del plaer evitant el malestar, en funció de la seva generació. D'aquesta manera, per a les persones incloses a l'anomenada “generació X”, nascuts entre 1965 i 1979 i tradicionalment molt compromesos i exigits laboralment, la conciliació no és tan important per determinar la seva felicitat com per a les persones incloses a la “generació Y”, nascudes a partir dels anys vuitanta fins al 1999; més orientades a un model laboral basat en la flexibilitat, l'autonomia, les oportunitats d'aprenentatge o la pròpia conciliació de la seva vida privada i laboral.

L'estudi demostra que el conflicte treball-família, és a dir, les interferències laborals en la vida familiar, repercuteix negativament sobre la felicitat dels enquestats, evidenciant que la conciliació i la motivació que comporta hi influeix en sentit positiu. A més, també confirma la hipòtesi que les persones de la generació Y que concilien adequadament la seva vida personal i professional són més felices que les de la generació X, per la gran importància que donen a la seva vida privada i a la conciliació com un dels factors decisius per al desenvolupament de la seva carrera professional. Val a dir que l'estudi es va fer a Turquia, per tant, caldria corroborar si les seves conclusions són extensibles també a la nostra societat.

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

---

Un altre estudi més actual és el realitzat per Najamudin *et al.* (2017), que mesura la importància de la felicitat en la relació que s'esdevé entre la conciliació de la vida personal i laboral i la satisfacció dels treballadors, dins un sector determinat: el sector financer a Malàisia; a través d'un qüestionari a més de 200 treballadors.

La principal aportació de l'estudi és que la conciliació de la vida personal i laboral afecta a la felicitat; entesa com una emoció positiva, marcada per un estat de benestar i plaer, que al seu torn influeix a l'hora de determinar la satisfacció de les persones treballadores amb la seva vida. Es tracta d'una relació positiva entre les diferents variables.

Encara més recentment, l'any 2019, es va publicar un estudi que va evidenciar, al sector farmacèutic de Jordània, que les pràctiques conciliadores influeixen sobre la felicitat en el treball i, consegüentment, sobre un major rendiment de les persones treballadores. L'anàlisi de Bataineh (2019) demostra que la conciliació i la felicitat en el treball provoquen una més alta productivitat dels treballadors. Un major equilibri entre vida personal i laboral provoca un millor rendiment a la feina de les persones, que són també més creatives.

Altres treballs, com el de Pérez *et al.* (2017) o el de Soomro *et al.* (2017), assenyalen que aquells treballadors que utilitzen les mesures conciliadores que les empreses posen a la seva disposició estan en millors condicions que la resta a l'hora d'adquirir habilitats, saben utilitzar millor el seu temps, la seva predisposició cap a l'empresa és més gran i se senten més feliços; desenvolupant sentiments i actituds que influeixen positivament a la seva feina.

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

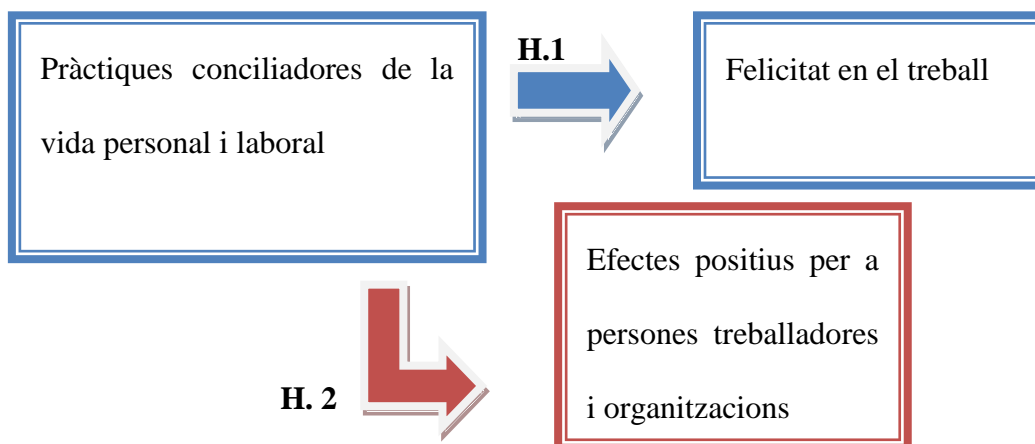
Així doncs, resulta força clar que, en els diferents àmbits estudiats, les polítiques de conciliació repercuteixen positivament sobre la felicitat en el treball de les persones treballadores, amb els beneficis que això provoca tant per a elles mateixes com per a les organitzacions; que veuen incrementada la seva productivitat.

Una vegada finalitzada la revisió teòrica, en l'apartat següent es pretindrà comprovar que les hipòtesis plantejades inicialment són aplicables en un àmbit com és el d'organitzacions del sector serveis de Catalunya. A mode de recordatori, les dues hipòtesis són:

Hipòtesi 1. Les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral afecten positivament sobre la felicitat en el treball.

Hipòtesi 2. La influència de les pràctiques conciliadores comporta uns efectes positius en les persones treballadores que les gaudeixen i en les organitzacions que les promouen.

**Figura 1. Mapa conceptual** (Elaboració pròpia, 2020)





### 3. METODOLOGIA I ANÀLISI

Una vegada finalitzada la revisió de la literatura sobre els conceptes estudiats en aquest treball, és convenient realitzar un anàlisi pràctic que permeti confirmar o desmentir les hipòtesis formulades. D'una banda, que les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral afecten positivament sobre la felicitat en el treball. D'altra banda, que aquesta influència de les pràctiques conciliadores suposa uns efectes positius, tant per a les persones treballadores com per a les organitzacions.

En un **context** com l'actual, en el que la conciliació laboral i personal es considera un aspecte clau per a ser feliç en el treball i en el que s'estan emprant iniciatives per aconseguir optimitzar els horaris i situar-los en concordança amb altres països europeus des de les institucions públiques; és interessant mesurar les percepcions de diverses persones treballadores. Les organitzacions juguen un paper decisiu a l'hora de facilitar o no la conciliació; ja que malgrat la tendència creixent de fomentar-la, són les empreses, en definitiva, les que fixen els seus horaris, mètodes de treball i possibilitats d'actuació en aquest àmbit.

Per aquest motiu, s'empra un **qüestionari** que permeti contrastar les dues hipòtesis plantejades. Els **participants** són persones treballadores en diverses empreses del sector serveis de Catalunya, que disposen de característiques personals heterogènies i gaudeixen de condicions de treball diferents pel que fa a les pràctiques conciliadores: utilització o no del teler treball, horaris d'entrada i sortida flexibles o rígids, gaudi de jornades intenses, etc.

## **Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball**

### **The effects of work-life balance on happiness at work**

---

S'utilitza l'adaptació de l'Escala per a Mesurar la Felicitat en el Treball de Lutterbie i Pryce-Jones (2013), realitzada per Sebastián Gabini l'any 2017. Consisteix en un instrument compost per 9 ítems amb un format de resposta a través de l'escala Likert de 5 punts, que varia entre mai (1) i sempre (5). Es tracta d'un qüestionari validat científicament i que permet l'obtenció d'evidències.

Abans de la realització de les preguntes per a la mesura de felicitat en el treball, s'incorpora en l'enquesta una sèrie de qüestions relacionades amb les circumstàncies personals i relacionades amb la conciliació de cada persona a la seva organització. D'aquesta manera, es vinculen les mesures conciliadores amb la felicitat en el treball; podent comprovar si efectivament hi influeixen positivament. Els ítems plantejats també es mesuren utilitzant l'escala Likert de 5 punts, que recull el grau d'acord de les persones treballadores entre totalment en desacord (1) i totalment d'acord (5). D'aquesta manera, serà més fàcil relacionar les dues parts del qüestionari.

Per a una major i més ràpida difusió, la forma d'enviament del qüestionari és telemàtica, a través de l'eina dels formularis de Google.

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

### 3.1. Estadístiques de la mostra

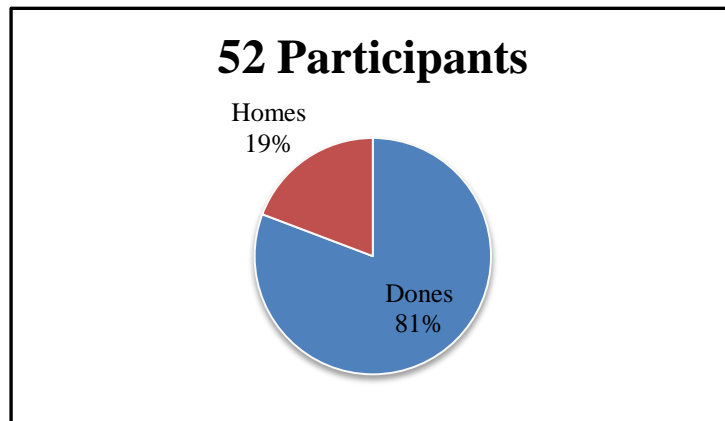


Figura 2. Participants (Elaboració pròpia, 2020)

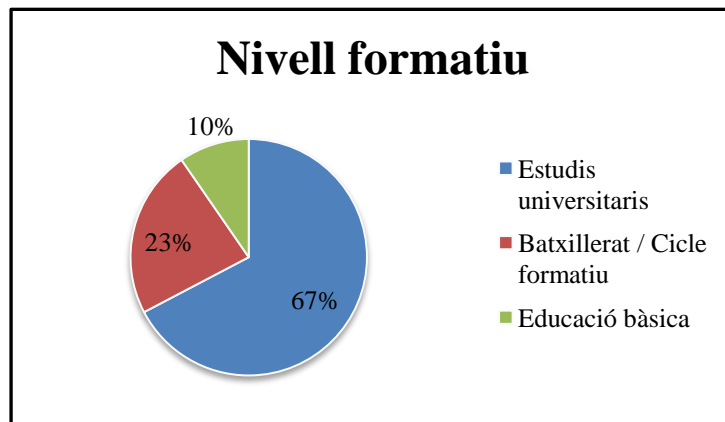


Figura 3. Nivell formatiu (Elaboració pròpia, 2020)

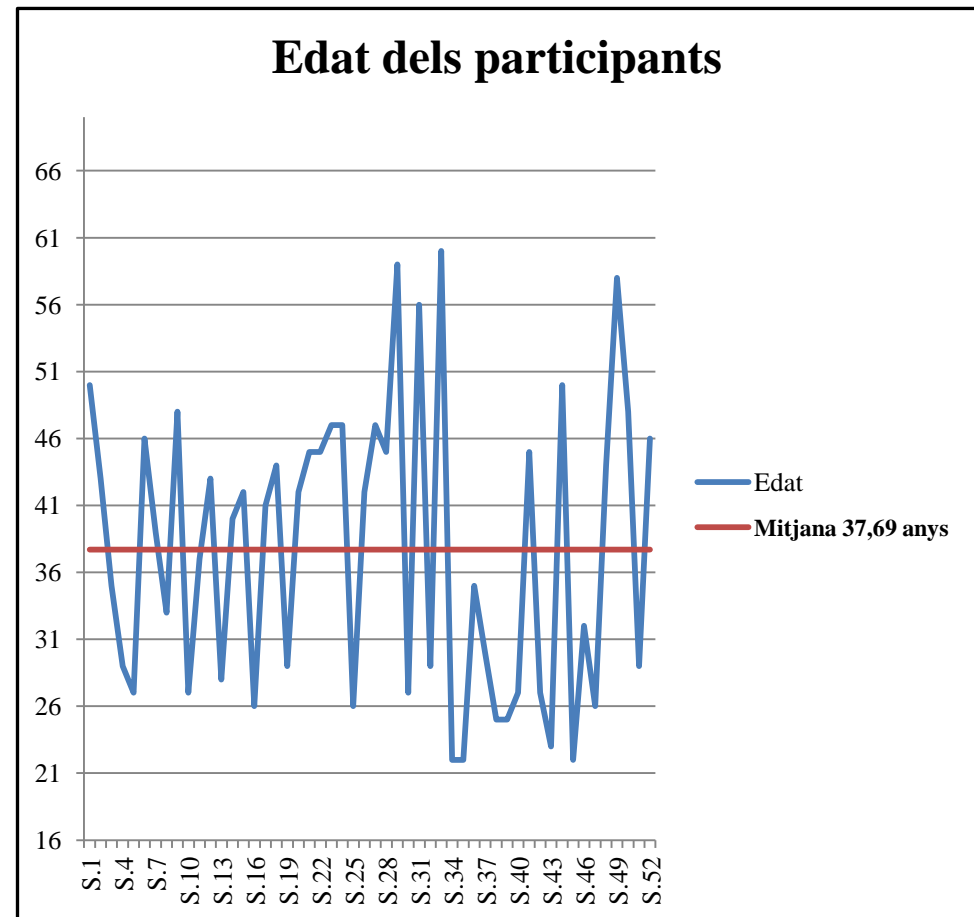


Figura 4. Edat dels participants (Elaboració pròpia, 2020)

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

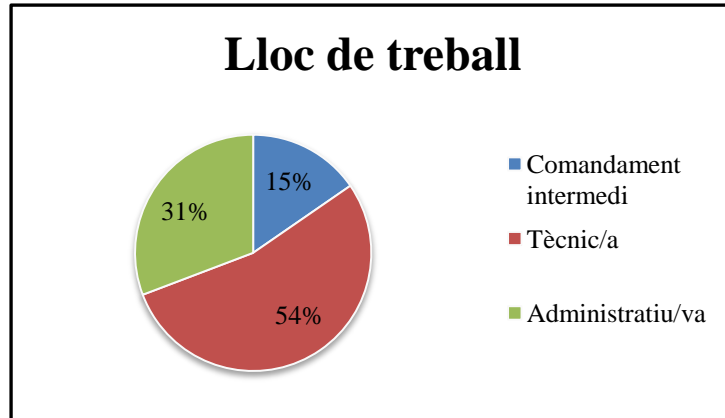


Figura 5. Lloc de treball (Elaboració pròpia, 2020)

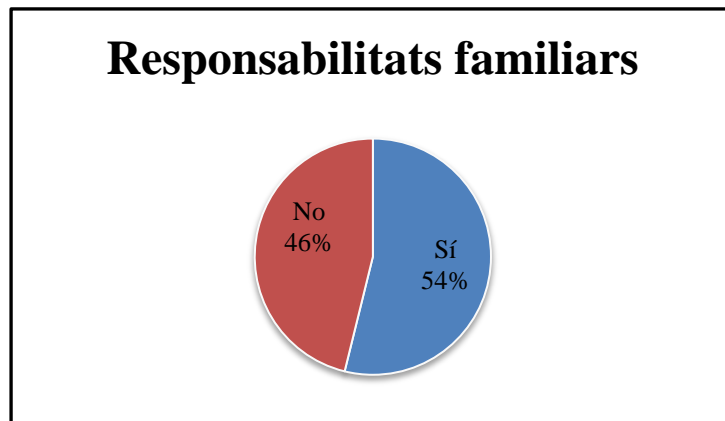


Figura 6. Responsabilitats familiars (Elaboració pròpia, 2020)

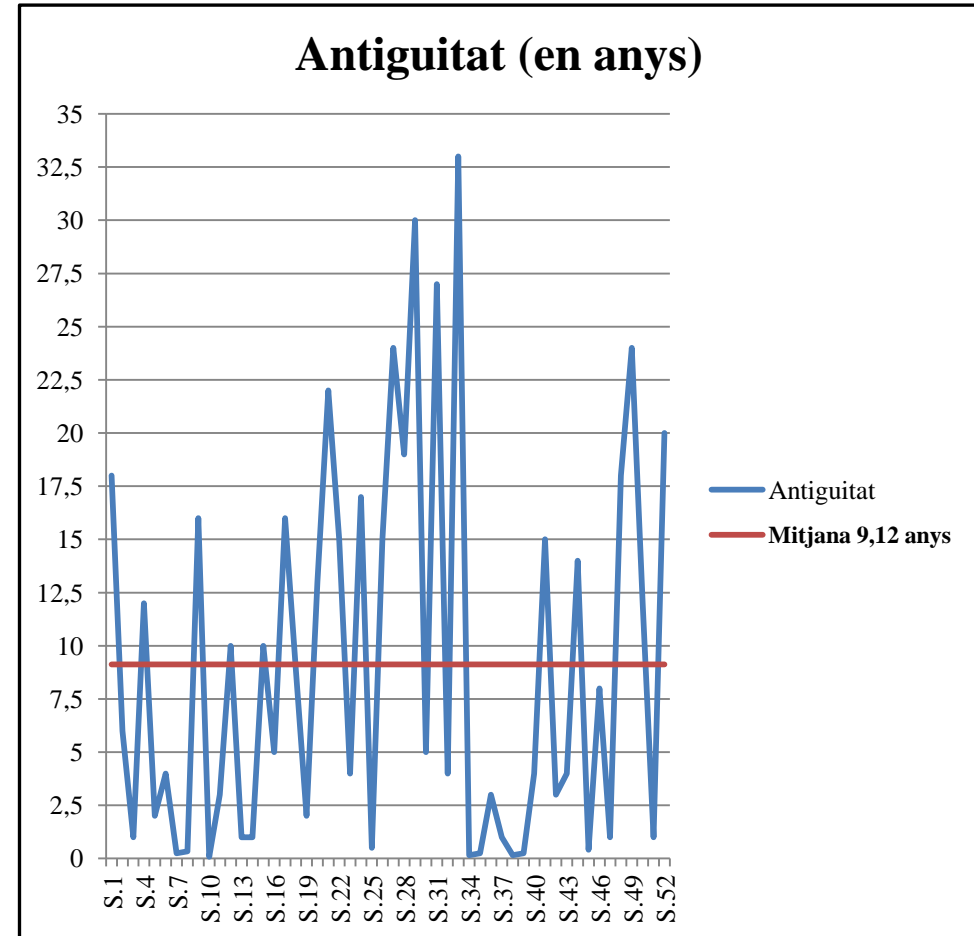


Figura 7. Antiguitat, en anys (Elaboració pròpia, 2020)

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

#### 3.2. Resultats de la mostra

Seguidament, s'adjunten els resultats totals de la mostra, per tal d'analitzar-los a continuació.

Participant	Edat	Sexe	Nivell formatiu	Antiguitat (anys)	Lloc de treball	Responsabilitats familiars
Subjecte 1	50	Dona	Estudis universitaris	18	Comandament intermedi	Sí
Subjecte 2	43	Dona	Estudis universitaris	6	Tècnic/a	No
Subjecte 3	35	Dona	Batxillerat o cicle formatiu	1	Administratiu/va	Sí
Subjecte 4	29	Dona	Batxillerat o cicle formatiu	12	Administratiu/va	Sí
Subjecte 5	27	Dona	Estudis universitaris	2	Tècnic/a	No
Subjecte 6	46	Dona	Estudis universitaris	4	Comandament intermedi	Sí
Subjecte 7	39	Dona	Batxillerat o cicle formatiu	0,25	Administratiu/va	Sí
Subjecte 8	33	Home	Estudis universitaris	0,33	Tècnic/a	No
Subjecte 9	48	Dona	Estudis universitaris	16	Tècnic/a	Sí
Subjecte 10	27	Dona	Estudis universitaris	0,08	Administratiu/va	No
Subjecte 11	37	Dona	Estudis universitaris	3	Tècnic/a	Sí
Subjecte 12	43	Dona	Educació bàsica	10	Administratiu/va	Sí
Subjecte 13	28	Dona	Estudis universitaris	1	Administratiu/va	No
Subjecte 14	40	Dona	Estudis universitaris	1	Tècnic/a	Sí
Subjecte 15	42	Dona	Batxillerat o cicle formatiu	10	Administratiu/va	Sí
Subjecte 16	26	Home	Estudis universitaris	5	Tècnic/a	No
Subjecte 17	41	Dona	Estudis universitaris	16	Tècnic/a	Sí
Subjecte 18	44	Home	Estudis universitaris	9	Comandament intermedi	Sí
Subjecte 19	29	Dona	Batxillerat o cicle formatiu	2	Administratiu/va	No
Subjecte 20	42	Dona	Educació bàsica	13	Administratiu/va	Sí
Subjecte 21	45	Dona	Batxillerat o cicle formatiu	22	Tècnic/a	No
Subjecte 22	45	Dona	Educació bàsica	15	Administratiu/va	Sí
Subjecte 23	47	Dona	Estudis universitaris	4	Tècnic/a	Sí
Subjecte 24	47	Dona	Estudis universitaris	17	Tècnic/a	Sí

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

<b>Subjecte 25</b>	26	Home	Estudis universitaris	0,5	Tècnic/a	No
<b>Subjecte 26</b>	42	Dona	Batxillerat o cicle formatiu	15	Administratiu/va	No
<b>Subjecte 27</b>	47	Dona	Estudis universitaris	24	Comandament intermedi	Sí
<b>Subjecte 28</b>	45	Dona	Estudis universitaris	19	Tècnic/a	Sí
<b>Subjecte 29</b>	59	Home	Estudis universitaris	30	Tècnic/a	Sí
<b>Subjecte 30</b>	27	Home	Estudis universitaris	5	Tècnic/a	Sí
<b>Subjecte 31</b>	56	Dona	Estudis universitaris	27	Tècnic/a	Sí
<b>Subjecte 32</b>	29	Dona	Estudis universitaris	4	Comandament intermedi	No
<b>Subjecte 33</b>	60	Dona	Educació bàsica	33	Administratiu/va	Sí
<b>Subjecte 34</b>	22	Dona	Estudis universitaris	0,16	Tècnic/a	No
<b>Subjecte 35</b>	22	Dona	Estudis universitaris	0,25	Comandament intermedi	No
<b>Subjecte 36</b>	35	Dona	Batxillerat o cicle formatiu	3	Administratiu/va	No
<b>Subjecte 37</b>	30	Dona	Estudis universitaris	1	Tècnic/a	No
<b>Subjecte 38</b>	25	Home	Estudis universitaris	0,16	Tècnic/a	No
<b>Subjecte 39</b>	25	Dona	Batxillerat o cicle formatiu	0,25	Administratiu/va	No
<b>Subjecte 40</b>	27	Home	Batxillerat o cicle formatiu	4	Tècnic/a	Sí
<b>Subjecte 41</b>	45	Home	Educació bàsica	15	Administratiu/va	Sí
<b>Subjecte 42</b>	27	Home	Estudis universitaris	3	Tècnic/a	No
<b>Subjecte 43</b>	23	Dona	Batxillerat o cicle formatiu	4	Administratiu/va	No
<b>Subjecte 44</b>	50	Dona	Batxillerat o cicle formatiu	14	Tècnic/a	Sí
<b>Subjecte 45</b>	22	Dona	Estudis universitaris	0,41	Tècnic/a	No
<b>Subjecte 46</b>	32	Dona	Estudis universitaris	8	Tècnic/a	No
<b>Subjecte 47</b>	26	Dona	Estudis universitaris	1	Tècnic/a	No
<b>Subjecte 48</b>	44	Dona	Estudis universitaris	18	Tècnic/a	Sí
<b>Subjecte 49</b>	58	Dona	Estudis universitaris	24	Comandament intermedi	Sí
<b>Subjecte 50</b>	48	Dona	Estudis universitaris	12	Tècnic/a	No
<b>Subjecte 51</b>	29	Dona	Estudis universitaris	1	Tècnic/a	No
<b>Subjecte 52</b>	46	Dona	Estudis universitaris	20	Comandament intermedi	Sí

Taula 4. Resultats de la mostra (Elaboració pròpia, 2020)

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

#### Percepció de les pràctiques conciliadores de la seva organització

Participant	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	Total	% Conciliació
Subjecte 1	3	5	3	4	3	4	3	3	3	1	4	36	65,45%
Subjecte 2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	41	74,55%
Subjecte 3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	39	70,91%
Subjecte 4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	1	4	45	81,82%
Subjecte 5	4	5	5	4	4	4	4	3	1	1	3	38	69,09%
Subjecte 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	78,18%
Subjecte 7	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	3	38	69,09%
Subjecte 8	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	4	34	61,82%
Subjecte 9	3	5	4	3	4	2	3	3	3	3	3	36	65,45%
Subjecte 10	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	52	94,55%
Subjecte 11	5	5	3	4	3	2	3	2	1	2	3	33	60,00%
Subjecte 12	5	5	4	5	4	4	4	1	1	1	2	36	65,45%
Subjecte 13	2	5	2	4	3	1	3	3	3	3	3	32	58,18%
Subjecte 14	4	4	5	4	5	3	3	4	1	2	4	39	70,91%
Subjecte 15	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	38	69,09%
Subjecte 16	3	2	4	4	2	1	2	5	4	4	4	35	63,64%
Subjecte 17	3	5	2	3	4	4	2	2	1	1	3	30	54,55%
Subjecte 18	3		5	3	3	5	5	5	1	1	2	33	60,00%
Subjecte 19	5	5	4	4	3	3	1	5	2	4	4	40	72,73%
Subjecte 20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	49	89,09%
Subjecte 21	3	5	5	3	5	5	5	4	3	2	4	44	80,00%
Subjecte 22	5	5	5	5	3	4	4	4	4	1	4	44	80,00%
Subjecte 23	5	5	5	5	2	4	5	5	2	2	3	43	78,18%
Subjecte 24	5	5	3	2	2	2	2	2	1	1	2	27	49,09%
Subjecte 25	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	28	50,91%

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

Subjecte 26	2	5	4	1	2	4	4	4	4	2	2	34	61,82%
Subjecte 27	2	5	4	2	3	4	4	2	1	1	3	31	56,36%
Subjecte 28	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	48	87,27%
Subjecte 29	4	5	5	4	5	5	5	5	4	2	4	48	87,27%
Subjecte 30	3	5	1	3	1	1	1	3	5	5	2	30	54,55%
Subjecte 31	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	49	89,09%
Subjecte 32	3	5	4	4	3	4	3	5	4	2	4	41	74,55%
Subjecte 33	5	5	5	5	1	1	4	4	1	1	1	33	60,00%
Subjecte 34	2	5	1	4	1	3	1	2	2	1	2	24	43,64%
Subjecte 35	3	4	4	4	1	4	1	4	4	1	3	33	60,00%
Subjecte 36	5	5	3	3	4	5	1	5	1	1	3	36	65,45%
Subjecte 37	4	5	2	2	1	1	2	5	2	1	3	28	50,91%
Subjecte 38	3	5	4	4	3	3	3	3	3	1	4	36	65,45%
Subjecte 39	4	5	2	3	1	1	1	3	1	1	2	24	43,64%
Subjecte 40	2	5	1	5	1	1	1	1	2	3	4	26	47,27%
Subjecte 41	4	1	1	2	3	3	3	3	2	2	2	26	47,27%
Subjecte 42	3	5	2	2	1	4	1	3	1	1	2	25	45,45%
Subjecte 43	3	4	1	3	2	1	1	2	4	1	3	25	45,45%
Subjecte 44	1	5	3	2	1	1	1	2	1	3	2	22	40,00%
Subjecte 45	3	5	5	2	1	2	1	2	1	3	3	28	50,91%
Subjecte 46	5	5	4	4	1	1	3	4	5	4	4	40	72,73%
Subjecte 47	2	4	4	3	1	3	1	4	3	1	1	27	49,09%
Subjecte 48	5	5	5	5	5	3	5	5	2	1	4	45	81,82%
Subjecte 49	3	5	5	5	1	5	5	5	5	1	4	44	80,00%
Subjecte 50	4	5	5	4	5	5	5	5	4	1	4	47	85,45%
Subjecte 51	2	4	1	3	1	1	1	1	2	1	3	20	36,36%
Subjecte 52	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	4	48	87,27%

Taula 5. Percepció de les pràctiques conciliadores de la seva organització (Elaboració pròpia, 2020)



## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

#### Mesura de la felicitat en el treball

Participant	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	% Felicitat
Subjecte 1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	80,00%
Subjecte 2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	75,56%
Subjecte 3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40	88,89%
Subjecte 4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	37	82,22%
Subjecte 5	3	3	2	4	4	4	5	3	4	32	71,11%
Subjecte 6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	60,00%
Subjecte 7	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37	82,22%
Subjecte 8	4	4	5	4	5	5	4	4	3	38	84,44%
Subjecte 9	3	3	3	3	3	5	3	3	3	29	64,44%
Subjecte 10	4	5	5	5	5	5	4	5	5	43	95,56%
Subjecte 11	3	3	3	4	3	4	4	4	3	31	68,89%
Subjecte 12	4	4	3	5	4	5	5	5	5	40	88,89%
Subjecte 13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	80,00%
Subjecte 14	4	4	4	4	4	4	5	5	4	38	84,44%
Subjecte 15	4	3	2	2	2	2	2	2	2	21	46,67%
Subjecte 16	5	2	3	4	4	5	4	4	4	35	77,78%
Subjecte 17	3	3	2	2	3	4	3	3	4	27	60,00%
Subjecte 18	3	3	3	3	1	2	2	2	1	20	44,44%
Subjecte 19	5	5	4	4	4	5	4	4	4	39	86,67%
Subjecte 20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	60,00%
Subjecte 21	4	4	1	3	3	4	5	3	4	31	68,89%
Subjecte 22	3	3	2	3	3	4	3	2	2	25	55,56%
Subjecte 23	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42	93,33%
Subjecte 24	2	1	2	2	2	3	1	3	2	18	40,00%
Subjecte 25	2	2	2	2	2	2	1	3	2	18	40,00%

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

Subjecte 26	5	3	2	3	4	4	4	3	3	<b>31</b>	<b>68,89%</b>
Subjecte 27	4	2	1	3	3	4	1	3	4	<b>25</b>	<b>55,56%</b>
Subjecte 28	4	4	3	3	3	4	4	3	3	<b>31</b>	<b>68,89%</b>
Subjecte 29	5		4	4	4	4	4	5	4	<b>34</b>	<b>75,56%</b>
Subjecte 30	4	3	2	2	2	2	5	2	2	<b>24</b>	<b>53,33%</b>
Subjecte 31	4	4	4	4	4	5	4	5	5	<b>39</b>	<b>86,67%</b>
Subjecte 32	4	4	5	5	4	4	4	5	5	<b>40</b>	<b>88,89%</b>
Subjecte 33	3	4	3	3	1	3	4	4	3	<b>28</b>	<b>62,22%</b>
Subjecte 34	4	4	3	5	3	3	4	4	3	<b>33</b>	<b>73,33%</b>
Subjecte 35	3	3	3	2	2	2	2	1	3	<b>21</b>	<b>46,67%</b>
Subjecte 36	3	3	2	3	3	3	3	3	3	<b>26</b>	<b>57,78%</b>
Subjecte 37	5	4	4	4	4	5	5	5	5	<b>41</b>	<b>91,11%</b>
Subjecte 38	4	3	4	4	4	4	5	4	4	<b>36</b>	<b>80,00%</b>
Subjecte 39	3	3	2	2	2	2	3	3	3	<b>23</b>	<b>51,11%</b>
Subjecte 40	4	3	3	4	2	3	4	2	3	<b>28</b>	<b>62,22%</b>
Subjecte 41	4	3	3	3	2	4	3	4	4	<b>30</b>	<b>66,67%</b>
Subjecte 42	3	3	3	3	2	3	3	3	4	<b>27</b>	<b>60,00%</b>
Subjecte 43	5	4	4	4	3	4	5	3	2	<b>34</b>	<b>75,56%</b>
Subjecte 44	5	3	2	3	3	3	3	4	2	<b>28</b>	<b>62,22%</b>
Subjecte 45	5	3	4	4	4	5	5	4	5	<b>39</b>	<b>86,67%</b>
Subjecte 46	4	2	3	4	3	4	2	3	4	<b>29</b>	<b>64,44%</b>
Subjecte 47	5	3	5	4	4	4	5	4	5	<b>39</b>	<b>86,67%</b>
Subjecte 48	4	4	4	3	4	4	4	4	3	<b>34</b>	<b>75,56%</b>
Subjecte 49	5	2	4	4	4	4	5	5	3	<b>36</b>	<b>80,00%</b>
Subjecte 50	3	3	4	4	3	4	4	4	4	<b>33</b>	<b>73,33%</b>
Subjecte 51	3	3	3	3	3	3	2	3	2	<b>25</b>	<b>55,56%</b>
Subjecte 52	3	4	2	2	2	2	3	2	2	<b>22</b>	<b>48,89%</b>

Taula 6. Mesura de la felicitat en el treball (Elaboració pròpia, 2020)

### 3.3. Anàlisi dels resultats

**Hipòtesi 1. Les pràctiques de conciliació de la vida laboral i personal afecten positivament sobre la felicitat en el treball.**

Els resultats de la mostra no contribueixen a confirmar de forma clara la hipòtesi que les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral afecten directament sobre la felicitat en el treball. En aquest estudi, les persones amb més percepció de conciliació a la seva organització no són sempre les més felices. Això és perquè la felicitat en el treball depèn d'altres variables, a més d'una adequada conciliació entre vida laboral i familiar. Aspectes com el suport rebut per part de la persona supervisora, tindre oportunitats de desenvolupament professional dins l'empresa o un sistema de retribució atractiu són altres condicions laborals que afecten directament sobre la felicitat de les persones treballadores.

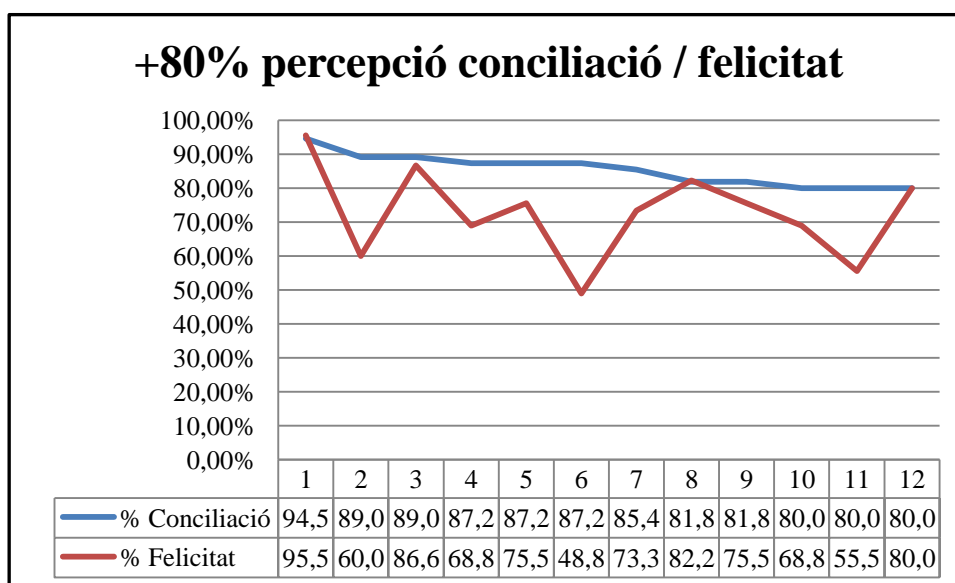


Figura 8. Relació +80% conciliació / felicitat en el treball (Elaboració pròpia, 2020)

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

No obstant això, segregant les dades obtingudes s'obtenen resultats específics d'interès. Les persones amb **responsabilitats familiars** que no senten el suport adequat per poder conciliar la seva vida personal i laboral, tenen també una baixa percepció de felicitat en el treball. D'aquesta manera, les persones amb obligacions familiars que tenen una percepció del 60% o menys de conciliació, no arriben al 70% de sensació de felicitat, quedant-se en alguns casos per sota el 50%. En aquest cas, la no conciliació provoca directament infelicitat.

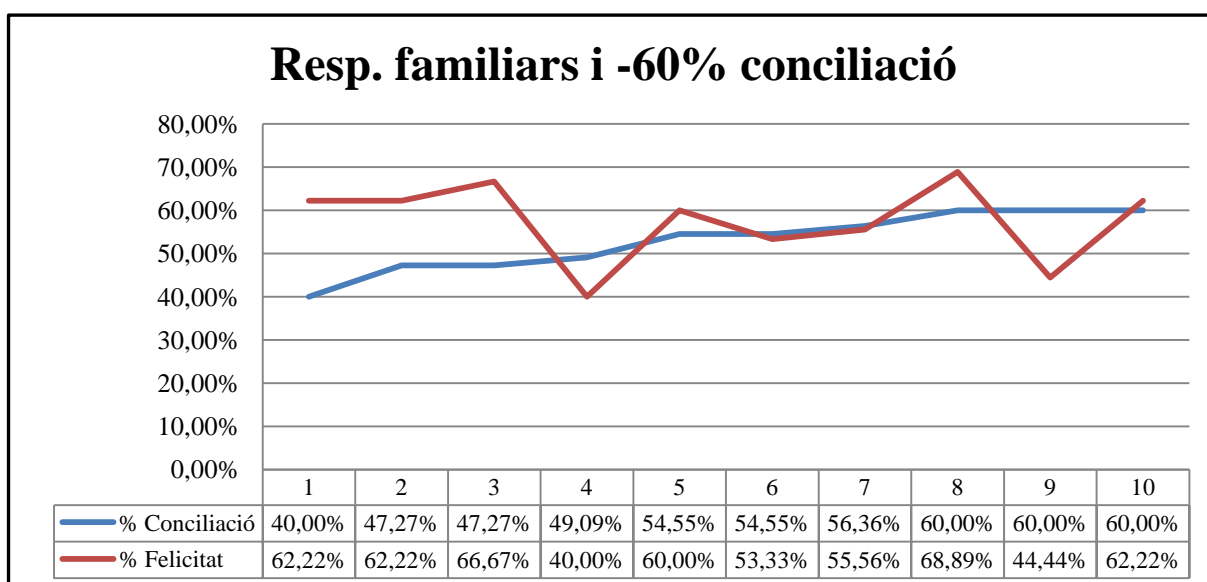


Figura 9. Relació responsabilitats familiars i -60% conciliació / felicitat en el treball (Elaboració pròpia, 2020)

Per **sexes**, hi ha algunes diferències significatives. Els homes que han participat al qüestionari perceben una conciliació mitjana del 58,36%, quedant-se en una mitjana del 64,44% de sensació de felicitat en el treball. Per la seva banda, les dones tenen un promig de percepció de conciliació del 67,10%, arribant fins al 71,27% de felicitat en el treball. Es pot afirmar que les dones donen més importància que els homes a les oportunitats de conciliar la seva vida laboral i personal; segurament per la càrrega d'atendre les obligacions familiars que han assumit tradicionalment i que cal revertir.

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

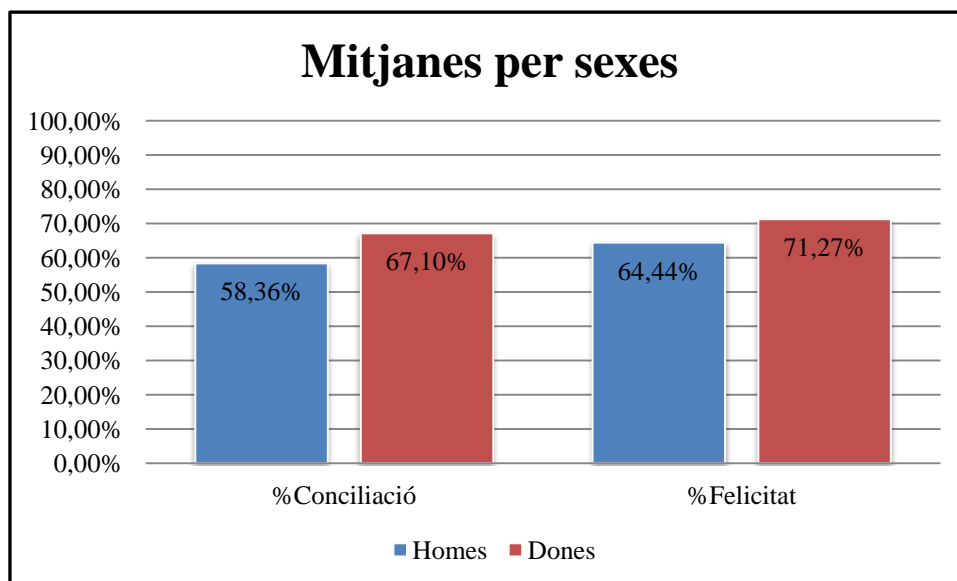


Figura 10. Mitjana aritmètica percentual per sexes (Elaboració pròpia, 2020)

Si ens fixem en els grups d'**edat**, les persones amb una edat igual o inferior a 40 anys, perceben una conciliació del 60,34%; sentint un 73,17% de felicitat en el treball. D'altra banda, les persones en edat igual o superior a 41 anys, perceben una conciliació superior, del 70,91%; però són menys felices a la feina, 66,49%.

Aquestes dades concorden amb l'estudi realitzat a Turquia per Otken i Erben (2013), mencionat anteriorment durant la revisió de la literatura, en el que s'evidenciava que per a les persones nascudes abans de 1979 la conciliació no és tan rellevant per a la determinació de la seva felicitat en el treball. Això s'explica degut a les característiques principals del model laboral instaurat durant la seva primera etapa com a persones treballadores; on la flexibilitat o l'autonomia no eren trets que marcaven les relacions laborals com passa ara.

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

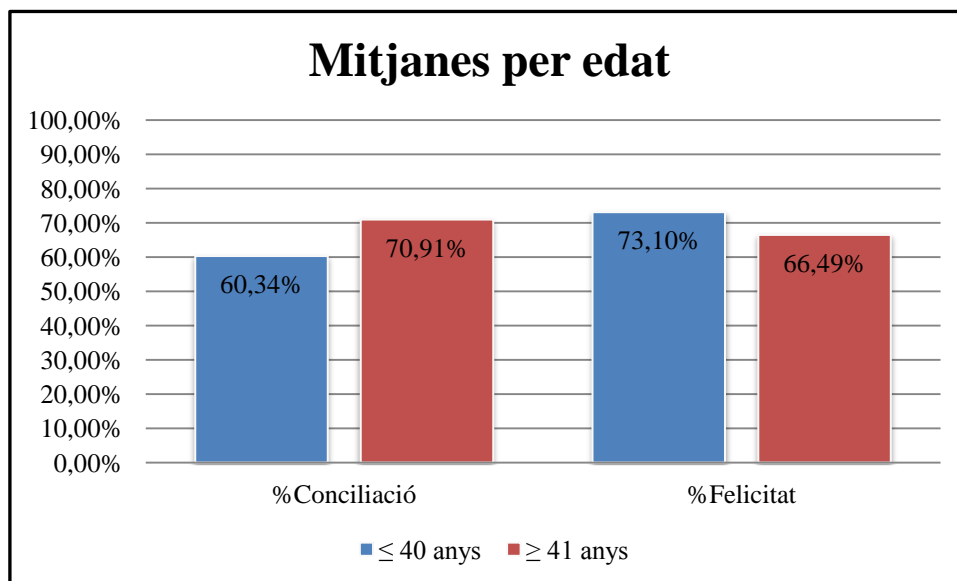


Figura 11. Mitjana aritmètica percentual per edat (Elaboració pròpia, 2020)

Analitzant els resultats del qüestionari per **nivell formatiu**, no hi ha grans diferències. No obstant això, es pot observar que les persones més qualificades tenen uns índexs més alts de felicitat en el treball. Aquesta progressió ascendent no està vinculada directament a les seves percepcions de conciliació, ja que no és creixent en funció del nivell d'estudis; sinó que té a veure amb la major probabilitat d'ocupar llocs de treball amb condicions laborals més atractives.

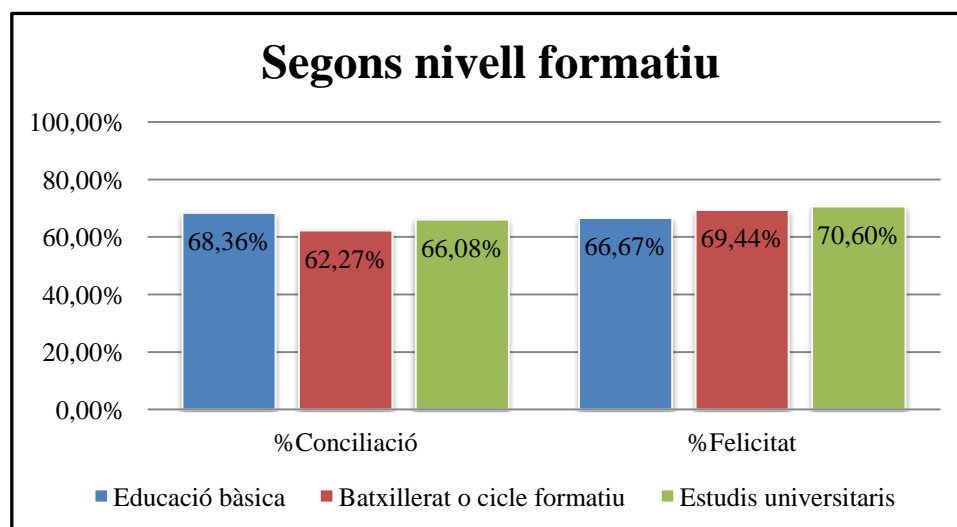


Figura 12. Mitjana aritmètica percentual per nivell formatiu (Elaboració pròpia, 2020)

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

Pel que fa als resultats per **lloc de treball** de les persones participants a l'estudi, els resultats són bastant sorprenents. A majors responsabilitats, menor felicitat en el treball. En aquest sentit, les persones que ocupen llocs de treball administratius senten que són felices un 71,81% en la seva feina. Lleugerament és el percentatge de les persones en llocs de treball tècnics (70,87%); però força per sota es troben aquelles persones que ocupen llocs de supervisió i més alta responsabilitat, amb un 63,06% de sensació de felicitat, malgrat disposar de més opcions per a conciliar que la resta. En la meua opinió, aquest fet succeeix per una major càrrega de treball de les persones amb més responsabilitat i estrès en la seva feina.

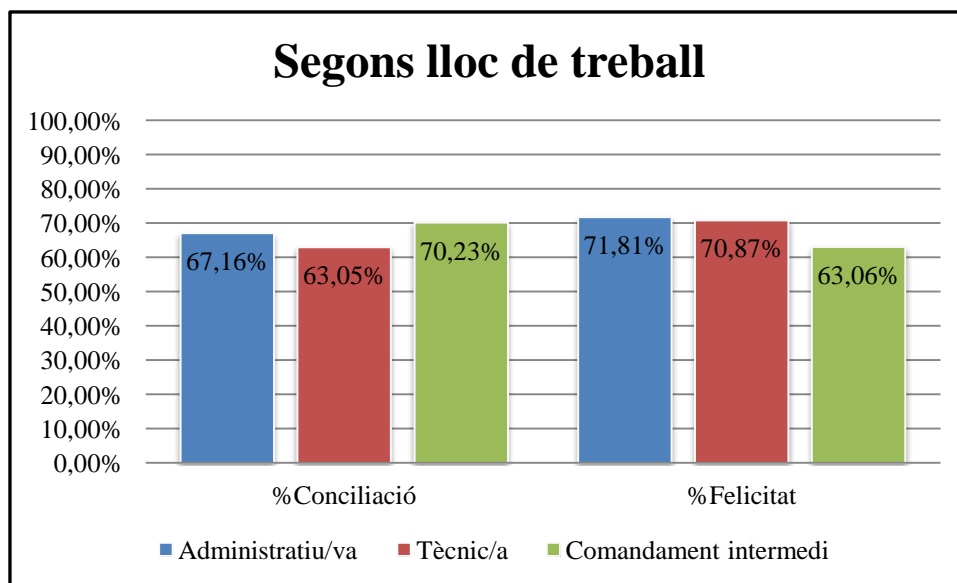


Figura 13. Mitjana aritmètica percentual per lloc de treball (Elaboració pròpia, 2020)

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

Finalment, valorant les dades per **antiguitat** es pot veure com les persones amb 9 anys o menys d'antiguitat són més felices a la seva feina que les que porten treballant a la mateixa organització més de 10 anys, que estan lleugerament més fatigades emocionalment a nivell laboral. Tanmateix, aquells treballadors amb una major antiguitat també disposen de 10 punts percentuals més de possibilitats i sensació de poder conciliar a la seva empresa; motiu pel qual estan condicionades a l'hora de desitjar romandre-hi com a persones treballadores.

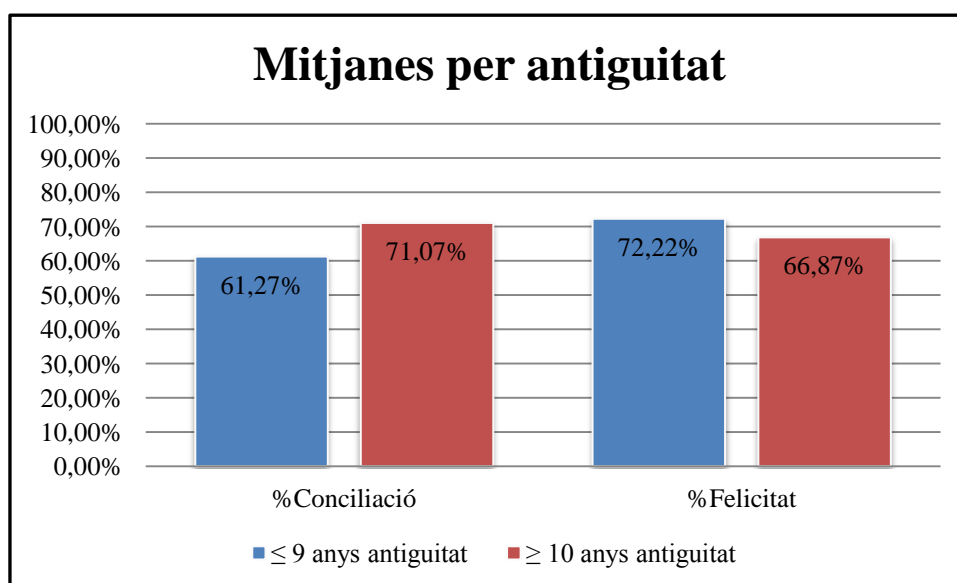


Figura 14. Mitjana aritmètica percentual per antiguitat (Elaboració pròpia, 2020)



## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

**Hipòtesi 2. La influència de les pràctiques conciliadores comporta uns efectes positius en les persones treballadores que les gaudeixen i en les organitzacions que les promouen.**

La segona hipòtesi que el qüestionari ha d'ajudar a contrastar és que les mesures conciliatòries generen uns efectes positius en les persones treballadores i també en les organitzacions que les promouen. En aquest cas, cal comparar els resultats de la mostra entre les persones amb millors índexs de conciliació i diversos ítems de la segona part del qüestionari, referent a aspectes propis de les característiques de la seva feina. Per dur a terme l'anàlisi, em centro en les persones amb més d'un 80% de percepció de conciliació.

#### Efectes positius per a les persones treballadores

En primer lloc, les persones que senten que poden conciliar millor la seva vida laboral i personal presenten uns bons resultats pel que fa a la **satisfacció i identificació amb la seva feina**, amb un índex del 76,60%.

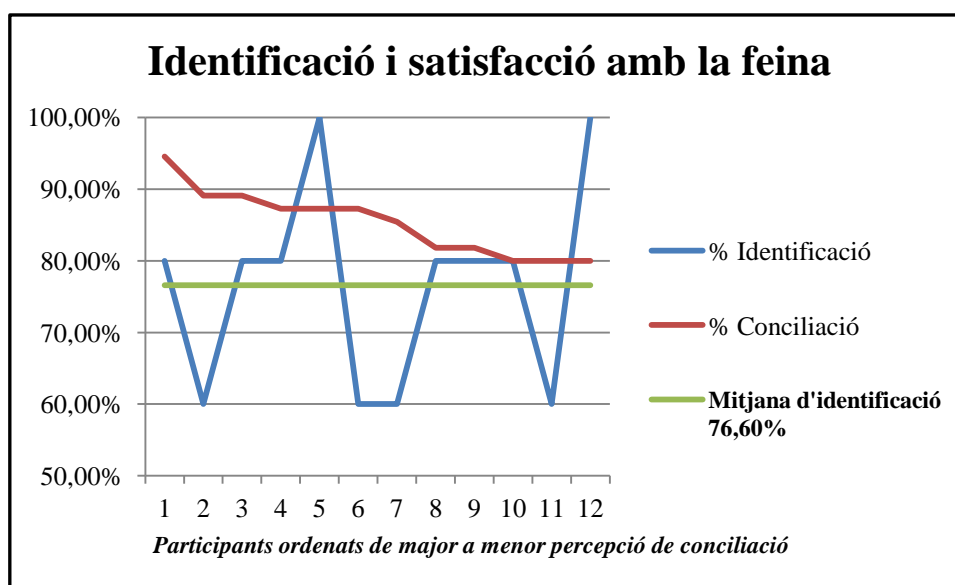


Figura 15. Resultats d'identificació i satisfacció amb la feina (Elaboració pròpia, 2020)

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

Sentir que s'està fent alguna cosa que val la pena al lloc on es treballa és un punt positiu molt important, ja que permet a les persones mantenir el seu grau d'implicació, motivació i felicitat en el treball, evitant caure fàcilment en el desànim i augmentant la capacitat de resiliència per a superar les dificultats.

Relacionat amb aquest últim punt, es pot observar que les persones que més poden conciliar a la seva feina també disposen d'un alt grau de **motivació** i d'**interès** desenvolupant les funcions pròpies del seu lloc de treball. Una alta motivació i interès en el treball permet als empleats donar el millor de si mateixos i créixer a nivell professional i personal. En aquest sentit, les persones que mostren uns resultats de més del 80% en percepció de conciliació mostren una motivació del 70%, i un interès a la seva feina del 80%.

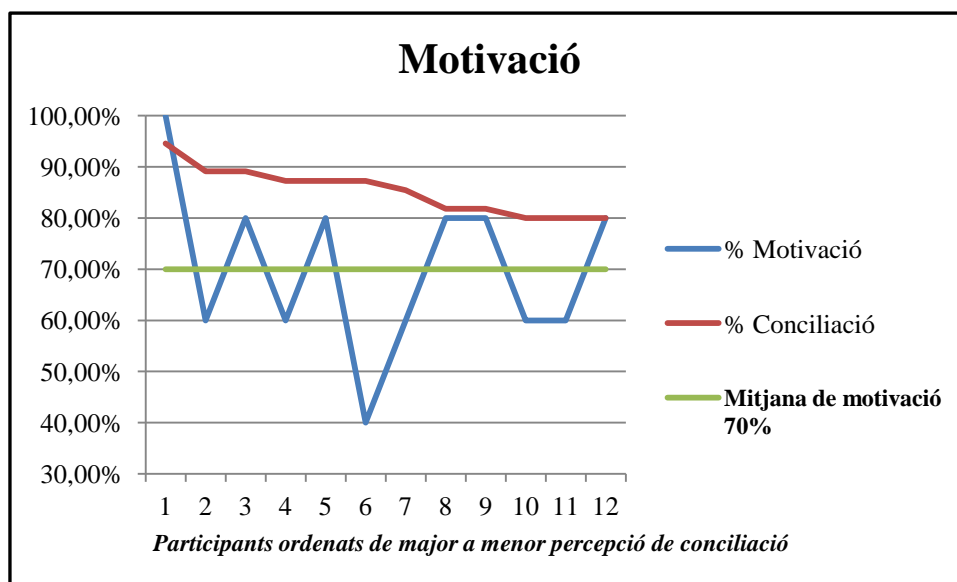


Figura 16. Resultats de motivació a la feina (Elaboració pròpia, 2020)

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

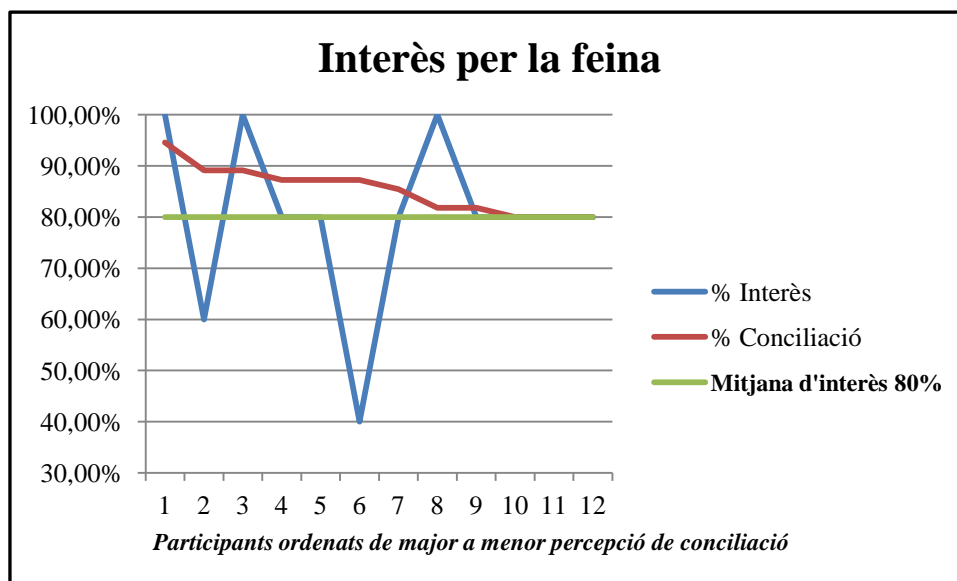


Figura 17. Resultats d'interès per la feina (Elaboració pròpia, 2020)

Finalment, els resultats indiquen que els treballadors i treballadores amb una més alta possibilitat de conciliar la seva vida laboral i professional tenen també altes possibilitats per a **desenvolupar aspectes que consideren importants**. Una alta conciliació permet a les persones compaginar els àmbits laborals i familiars i poder desenvolupar-se en tots dos sentits; evitant el conflicte entre les dues esferes.

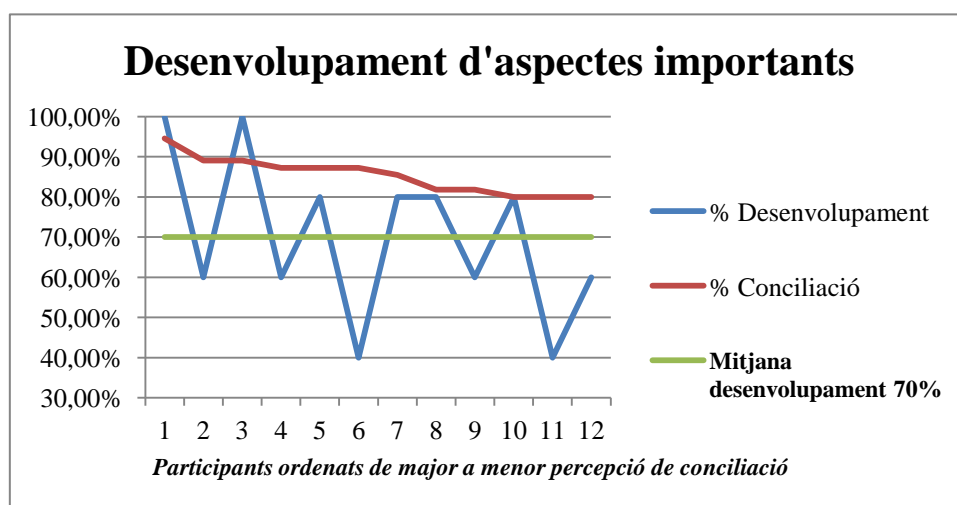


Figura 18. Resultats de desenvolupament d'aspectes importants (Elaboració pròpia, 2020)

## **Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball**

### **The effects of work-life balance on happiness at work**

---

A banda dels efectes positius que comporten les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral en aspectes com la satisfacció, la identificació, la motivació, l'interès o la capacitat per a un òptim desenvolupament de les persones treballadores cal recordar que també influeixen en una major **qualitat de vida** de les persones. Com s'ha exposat en el marc teòric, les persones que gaudeixen d'unes condicions de treball favorables per a conciliar tenen una estabilitat emocional major i pateixen menys estrès que les que no poden compaginar la seva vida personal i professional.

#### **Efectes positius per a les organitzacions**

Per a les organitzacions, l'increment en els nivells de satisfacció, motivació o identificació de les persones treballadores envers l'empresa on presten serveis és molt positiva i es trasllada directament sobre la seva **productivitat**. El rendiment dels treballadors satisfets amb les pràctiques conciliadores que fomenten les organitzacions és major que els que no tenen oportunitats per a conciliar; sent més creatius i innovadors gràcies a la generació d'un lloc de treball que els facilita el seu desenvolupament personal i laboral.

El **suport percebut per part del supervisor/a** també és superior pel que fa a les persones que gaudeixen de més oportunitats per a conciliar. En aquest sentit, els resultats del qüestionari mostren que, per a les persones amb una percepció de conciliació igual o superior al 80% el suport rebut per part del seu supervisor/a obté un índex del 78,20%; quedant-se en un 72% pel que fa a la resta. Sens dubte, moltes vegades la persona supervisora té un paper fonamental a l'hora de facilitar o no la conciliació dels treballadors que en depenen.

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

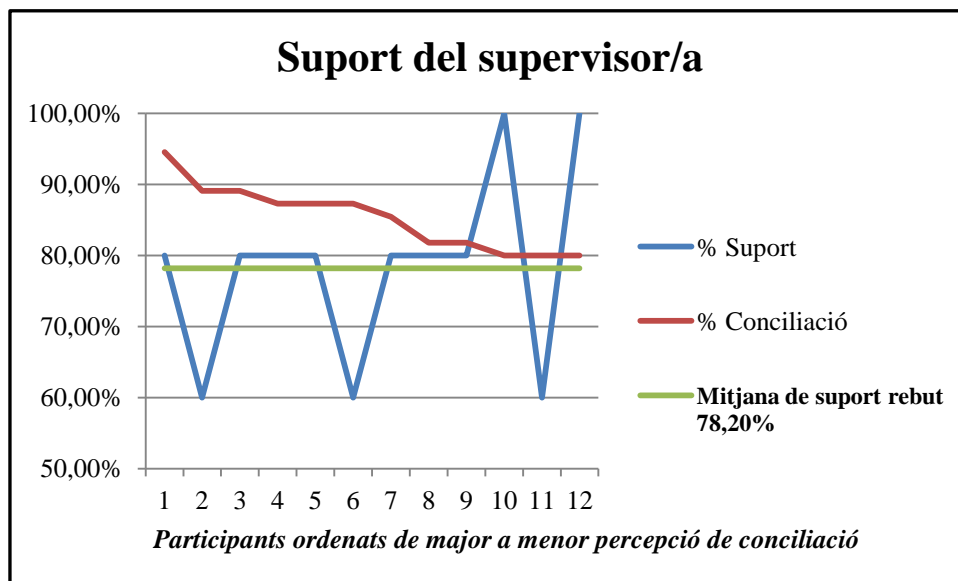


Figura 19. Resultats de suport per part del supervisor/a (Elaboració pròpia, 2020)

El **compromís organitzatiu**, la voluntat de voler romandre a l'organització, presenta també uns bons i millors resultats pel que fa a les persones amb una alta percepció de conciliació. Els participants de referència, que disposen d'una conciliació igual o superior al 80%, disposen d'un índex de compromís del 75%. Aquest índex es redueix pel que fa a la resta de participants, baixant al 71%.

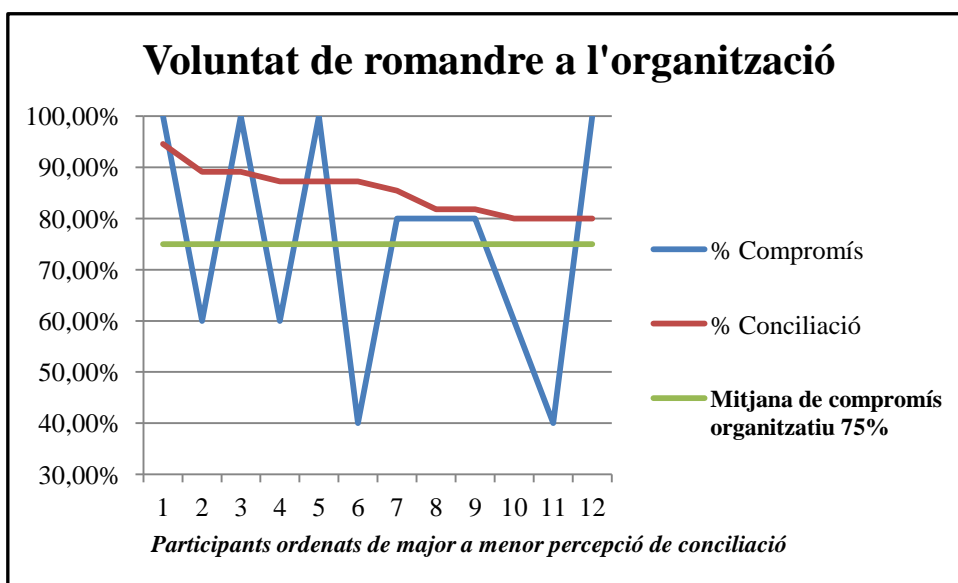


Figura 20. Resultats de compromís organitzatiu (Elaboració pròpia, 2020)

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

---

El compromís organitzatiu fa que l'empresa vegi reduïda la seva taxa de rotació de plantilla, podent mantenir els professionals que hi treballen. Aquest és un punt important, ja que permet evitar els inconvenients i maldecaps que generen els processos de selecció que cal dur a terme urgentment per a substituir les persones treballadores; especialment les de més talent o que són més importants per a l'organització. Precisament, **l'atracció i la retenció de professionals amb talent** és un dels grans beneficis que comporten les pràctiques de conciliació per a les organitzacions.

A mode de recordatori, altres beneficis de les polítiques de conciliació fomentades per les organitzacions, repassats degudament durant la revisió de la literatura, són una **millora de la imatge corporativa** de l'empresa; un **millor clima laboral** i un **menor absentisme** a l'organització.

En conclusió, després d'haver analitzat els efectes de la conciliació sobre les persones treballadores i organitzacions, es pot afirmar que s'ha pogut contrastar la hipòtesi 2 d'aquest estudi: La influència de les pràctiques conciliadores comporta uns efectes positius en les persones treballadores que les gaudeixen i en les organitzacions que les promouen.

### **4. CONCLUSIONS I LIMITACIONS**

#### **4.1. Conclusions**

La felicitat en el treball és un aspecte determinant per a les persones treballadores i també per a les empreses on treballen. Es tracta d'un estat d'ànim subjectiu que es veu influenciat per diferents factors, entre ells, per les pràctiques de conciliació de la vida laboral i familiar que promouen les organitzacions; que hi influeixen positivament. Malgrat aquesta influència, en l'anàlisi pràctic d'aquest estudi, s'ha evidenciat que no sempre les persones que gaudeixen de més conciliació de la seva vida són les més felices a la feina; ja que cal valorar altres condicionants que determinen la qualitat de les relacions laborals.

Les persones treballadores felices estan més motivades, són més creatives i es sobreposen millor a les adversitats. També gaudeixen d'un estat de salut més bo i, fins i tot, veuen incrementada la seva esperança de vida. Per a les organitzacions, aquesta felicitat dels seus treballadors els comporta uns grans indicadors pel que fa a la satisfacció, compromís, identificació, lleialtat i productivitat dins l'empresa, podent esdevenir més competitives.

En un context global i incert com l'actual, les organitzacions tenen l'oportunitat d'assolir avantatges competitius si situen a les persones en l'eix central de la seva estratègia empresarial. Preocupar-se per crear un clima saludable dins l'empresa, que fomenti la felicitat de les persones treballadores, és un factor molt important per aconseguir atraure i retenir persones amb talent. En aquest sentit, unes polítiques de conciliació efectives contribueixen a la generació d'un entorn organitzacional que es preocupa per les necessitats dels treballadors; influint positivament sobre la seva felicitat, amb els beneficis que això comporta.

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

---

Algunes pràctiques que poden impulsar les empreses per a fomentar una conciliació efectiva, esdevenint familiarment responsables, són:

- Flexibilitat en el temps de treball.
- Horaris conciliadors.
- Flexibilitat en el lloc de treball, especialment fomentant el teletreball.
- Millors en els permisos i excedències previstos a la normativa.
- Ajudes i serveis que puguin afavorir la conciliació.

S'ha evidenciat que les pràctiques de conciliació comporten uns efectes positius per a les persones treballadores que les gaudeixen i les organitzacions que les promouen. Per a les persones, els beneficis són:

- Augment de la felicitat en el treball.
- Més satisfacció, identificació, motivació i interès amb la feina que ocupen.
- Augment de la qualitat de vida i de les possibilitats de desenvolupar aspectes importants per cadascú.
- Disminució de l'estrès i els problemes de salut, augmentant l'estabilitat emocional.

Per a les organitzacions, els beneficis de les polítiques de conciliació són:

- Millora de la imatge corporativa, augmentant la capacitat d'atracció i retenció de professionals amb talent.
- Millora del clima laboral, augmentant la motivació, satisfacció, identificació amb l'empresa i compromís dels treballadors.
- Reducció de les taxes de rotació i absentisme a l'empresa.
- Augment de la productivitat i competitivitat de l'organització.

A mode conclusiu, l'**impacte o valor afegit** més important del present estudi és que el foment de les pràctiques de conciliació és una gran oportunitat per a les organitzacions per a millorar el seu grau de competitivitat, gràcies a la influència sobre la felicitat de les persones treballadores i els beneficis que això comporta en tots els àmbits.



### 4.2. Limitacions i futures línies d'investigació

Evidentment, el present estudi presenta algunes limitacions, especialment pel que fa a l'anàlisi pràctic realitzat. En primer lloc, caldria focalitzar l'anàlisi en sectors d'activitat o llocs geogràfics diversos; per veure si els resultats de la mostra de persones enquadrades dins el sector serveis de Catalunya serien els mateixos en un altre sector d'activitat o ubicació dels enquestats.

En segon lloc, es podria realitzar un estudi dinàmic orientat a les mateixes persones, abans i després de gaudir d'alguna mesura conciliadora concreta; per poder valorar si realment la seva felicitat resulta incrementada degut a aquesta causa. Un anàlisi perpetuat en el temps oferiria uns resultats probablement més fidedignes que no pas els obtinguts en un moment concret, on les circumstàncies personals d'aquella persona en aquell instant poden condicionar i esbiaixar les seves respostes.

En tercer lloc, també es podria utilitzar una mostra més gran de persones participants per tal d'aconseguir uns resultats més precisos a la realitat del context estudiat.

Finalment, afegir alguns ítems orientats a validar, des del punt de vista organitzacional, els efectes positius que comporten les pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral permetria que el qüestionari utilitzat com a instrument de mesura pràctica fos més complert i exhaustiu.

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

---

### REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES I WEBGRAFIA

Adecco Group. “VIII Encuesta Adecco La felicidad en el trabajo” (2019). [Consulta: 16/11/2019]

<<https://www.adecgroup.es/wp-content/uploads/2018/12/NdP-VIII-Encuesta-Adecco-La-felicidad-en-el-trabajo.pdf>>

Bataineh, K. A. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.

Biedma, J. M., Medina, J. A. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital* (10). 448-466.

Blue red. El teletrabajo, una potente herramienta de gestión desaprovechada. (2019). [Consulta: 08/12/2019]

<<https://bluered.es/blog/el-teletrabajo-una-potente-herramienta-de-gestion-desaprovechada>>

Business Insider. “Los 9 factores que más repercuten en la felicidad en el trabajo, según los trabajadores” (2019). [Consulta: 16/11/2019]

<<https://www.businessinsider.es/9-factores-que-mas-repercuten-felicidad-trabajador-352445>>

Carazo, J. A. (2010). Las empresas felices son más productivas y competitivas. *Revista Capital Humano* (núm. 244, 86-95).

Chaiprasit, K., Santidhirakul. O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 25, 189 - 200.

Duró, E. (2009), “Haga happyshifting y sea feliz en su trabajo”, *El Mundo*. 11 de octubre de 2009, 31-32.

Fredrickson, B., L., Losada, M., F., (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing, *American Psychologist*, 60(7), 678-686.

Fundación MásFamilia. (2012). <<El Libro Blanco del teletrabajo en España>>.

<<http://ajuntament.barcelona.cat/tempicures/sites/default/files/libroblancoteletrabajoespaa.pdf>>

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

---

Gabini, S. (2017). Adaptación y validación de un instrumento para medir felicidad en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 36-45.

Gabini, S. (2018). Felicidad en el trabajo: Breve actualización desde la psicología positiva. *Revista de Psicología* (1669-2438), 14(27), 69–75.

Gavin, J., Mason, R. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 379-392.

Gupta, V. (2012). Importance of Being Happy at Work. *International Journal on Research and Development: A Management Review*, 1(1), 9-14.

López-Ibor, R. A., Mangas, L. E., Cornejo, J. A. F., Vadillo, M. T. P. (2010). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador.: Problemas y ventajas para la empresa. *Cuadernos de Trabajo. Escuela Universitaria de Estadística*, (2), 1.

López-Meza, E., Martínez-García, M. D. (2018). Pirámide de la felicidad, herramientas para alcanzar la felicidad en el trabajo. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 7(13), 79-81.

Meil, G. (2005). Guía de Buenas Prácticas para la conciliación de la vida laboral y personal.

Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151.

Moccia, S. (2011). Los posibles beneficios de la conciliación. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (30), 135-154.

Najamudin, S. H., Omar, M. K., Zakaria, A. (2017). The mediating effect of happiness on the relationship between work-life balance and life satisfaction: an empirical study on employees of Malaysian financial industry. *Social and Management Research Journal*, 14(2).

OpenMind BBVA. Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro. (2019). [Consulta: 08/12/2019]

<<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/nuevas-formas-de-trabajar-en-la-empresa-del-futuro>>

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

---

Otken, A. B., & Erben, G. S. (2013). The relationship between work-life balance and happiness from the perspectives of generation X and Y. *Humanities and Social Science Review*, 2(4), 45-53.

Pérez, M. P., Jiménez, M. J. V., Garcés, S. A., Sánchez, A. M. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universia Business Review*, (45), 16-33.

Pérez, M. P., Jiménez, M. J. V., Garcés, S. A., Sánchez, A. M. (2017). Las medidas de conciliación en las empresas y la satisfacción laboral de los empleados: el papel explicativo del enriquecimiento trabajo-familia. *Esic market*, (156), 19-68.

Pryce-Jones, J., Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130-134.

Porras, N. R., Parra, L. C. (2019). La felicidad en el trabajo: entre el placer y el sentido. *Equidad y Desarrollo*, (34), 181-197.

Reforma Horària. Objectiu 2025. (2019). [Consulta: 16/11/2019]

<<https://www.reformahoraria.cat/objectiu-2025>>

Salinas, L. E. R. (2016). Felicidad en el trabajo: una primera aproximación. *Revista Ex Cathedra en negocios*, 1(1).

Sánchez, C. P. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de internet, Derecho y Política*, (11), 24-33.

Sánchez-Vázquez, J. F., Sánchez-Ordóñez, R., Jimbo, S. (2019). Happiness Management: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271.

Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129-146.

Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29 (3), 99-106.

### ANNEXOS

#### Annex 1. Questionari previ – circumstàncies personals i conciliació

(Elaboració pròpia, 2019)

##### Qüestions preliminars

<b>Edat</b>	X anys
<b>Sexe</b>	Home / Dona
<b>Nivell formatiu</b>	Sense estudis / Educació bàsica / Batxillerat o Cicle Formatiu / Estudis universitaris
<b>Antiguitat a l'empresa actual (anys)</b>	X anys
<b>Lloc de treball</b>	Directiu/va / Comandament intermedi / Tècnic/a / Administratiu/va
<b>Disposa de responsabilitats familiars</b>	Sí / No

##### Percepció de les pràctiques conciliadores de la seva organització

Indiqui el seu grau d'acord amb les afirmacions plantejades als diferents ítems, seguint la següent escala:

1. Totalment en desacord
2. En desacord
3. Ni d'acord ni en desacord
4. D'acord
5. Totalment d'acord

## Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

### The effects of work-life balance on happiness at work

---

Ítems		1	2	3	4	5
1	Gaudeix d'una jornada de treball intensiva (puntuï la resposta en funció de si és sempre, en època estival, els divendres, en dies assenyalats o mai)					
2	Disposa d'un sistema de treball estable (no treballa a torns)					
3	Té flexibilitat en el seu horari d'entrada i sortida a la feina					
4	La jornada laboral que realitza permet que pugui conciliar adequadament la seva vida personal i laboral					
5	A la seva feina es fomenta el teletreball					
6	Pot utilitzar eines de videoconferència en substitució de les reunions físiques					
7	La seva organització fomenta l'ús d'una "bossa d'hores" a la seva lliure disposició					
8	Disposa de flexibilitat en la distribució de les vacances					
9	La seva organització preveu permisos retribuïts o vacances de durada superior als establerts a la normativa d'aplicació					
10	La seva organització ofereix serveis de suport per a facilitar l'atenció de responsabilitats familiars de les persones que hi treballen (ajudes monetàries per naixement, serveis de guarderia, assessorament per a la cura de familiars, etc.)					
11	En general, està satisfet/a amb les polítiques de conciliació fomentades per la seva organització					

# Els efectes de les pràctiques de conciliació sobre la felicitat en el treball

## The effects of work-life balance on happiness at work

### Annex 2. Instrument de mesura de la felicitat en el treball

(Gabini, 2018)

A continuació, indiqui el seu grau de conformitat en relació a les afirmacions de la taula, seguint l'escala següent:

1. Mai
2. Gairebé mai
3. A vegades
4. Gairebé sempre
5. Sempre

	Ítems	1	2	3	4	5
1	Sento que a la meva feina estic fent alguna cosa que val la pena					
2	Les normes laborals són justes					
3	Recomanaria a un amic o amiga treballar a la meva organització					
4	Crec que la meva feina encaixa amb les meves expectatives inicials					
5	A la meva feina em sento motivat/da					
6	Tinc interès a la meva feina					
7	Rebo suport del meu supervisor/a					
8	Desitjo quedar-me a la meva feina actual					
9	A la meva feina puc desenvolupar aspectes importants per a mi					