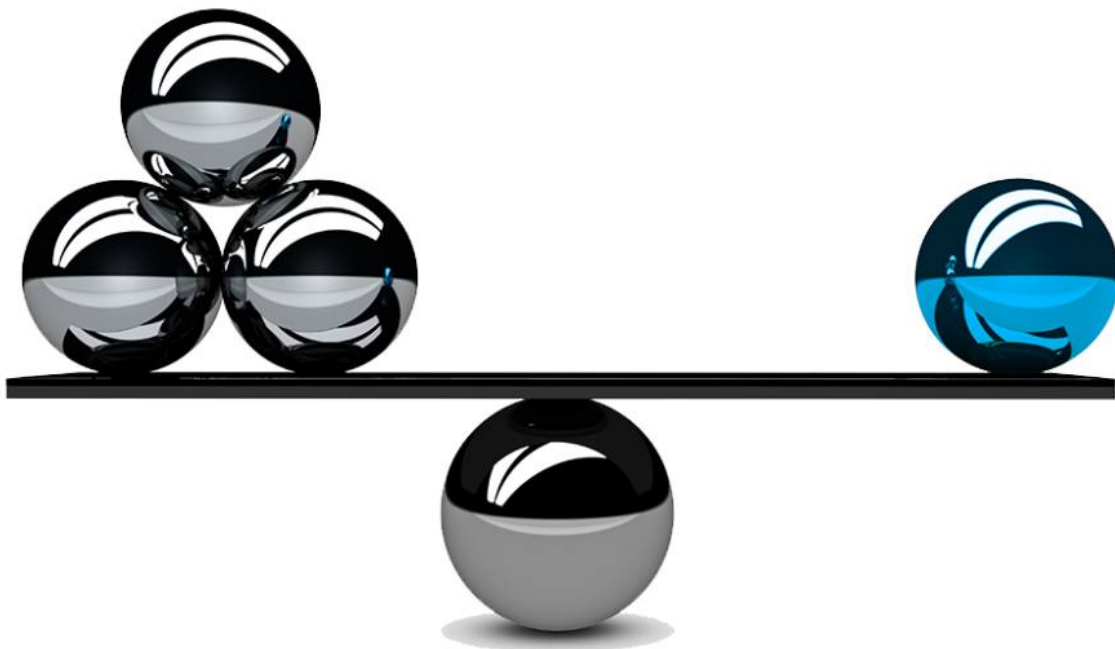


El poder del ejemplo en la conciliación

Durante los últimos 20 años, los nuevos entornos laborales han difuminado la frontera entre la vida personal y profesional. Una investigación ofrece algunas claves prácticas para fomentar el compromiso tanto doméstico como laboral.



21 de junio de 2019

El tiempo que pasamos fuera del trabajo nos ayuda a recargar energía. Nos hace sentir más positivos. Nos imbuye de una sensación de plenitud. Además, la investigación muestra que un entorno laboral que facilite el equilibrio entre vida profesional y personal nos motiva y genera un mayor compromiso hacia la empresa. La **conciliación**, con medidas como horarios compatibles con el cuidado de hijos y personas dependientes o flexibilidad para trabajar desde casa, se ha convertido así en una herramienta de atracción y fidelización del

talento.

Sin embargo, conciliar es un verbo de difícil conjugación. En el entorno actual, muchas personas trabajan para clientes que viven en diferentes franjas horarias y esperan recibir servicio inmediato. Y la tecnología nos permite atender las demandas de trabajo en cualquier momento y lugar. Todo ello hace más difícil desconectar. Y, paradójicamente, también conectar con lo que uno está haciendo fuera del espacio laboral. Con la familia, el deporte, los amigos, las aficiones...

En este contexto, algunas organizaciones se esfuerzan por crear una cultura corporativa que fomente la conciliación. Una manera efectiva de lograrlo es que los directivos muestren su **compromiso** laboral y familiar, según una investigación en la que ha participado la profesora del IESE [Mireia Las Heras](#).

Cuestión de ejemplo

Igual que el **entusiasmo** por el trabajo se filtra de los directivos a los empleados, también lo hace el compromiso con los espacios familiares. Cuando los subordinados perciben que sus jefes disfrutan de su tiempo familiar, ellos mismos tienden a disfrutar de una mejor vida personal.

Un directivo que comparte con sus empleados sus experiencias positivas en el ámbito no laboral, en familia o con amigos, contribuye a que sus empleados vean como positivo, y por lo tanto busquen, experimentar situaciones similares.

Si tú como directivo desconectas, facilitas que otros también lo hagan. Si te comprometes con espacios no laborales, entiendes mejor que los demás también lo hagan.

A la inversa, cuando un directivo no demuestra con hechos su compromiso con la familia, incluso aunque lo tenga, sus empleados perciben que la vida personal no es una prioridad para la organización.

El ejemplo del directivo puede tener un mayor impacto que las **políticas de conciliación** escritas de la organización e influye en la respuesta de los empleados a preguntas como, por ejemplo, qué impacto tendrá la conciliación en su carrera profesional.

Recursos de apoyo

En definitiva, los jefes también pueden liderar en conciliación legitimando con su

comportamiento las políticas corporativas. Por ello, los departamentos de dirección de personas deben hacer entender a sus directivos la importancia de exhibir comportamientos de apoyo a la familia, además de interesarse y mostrar su respaldo a la conciliación de los empleados. Y algunos recursos pueden ser de ayuda:

- Cursos periódicos y talleres presenciales sobre la importancia de conciliar trabajo y familia.
- Análisis de las necesidades de los empleados para que puedan encontrar el equilibrio entre sus requisitos profesionales y sus circunstancias familiares.
- Herramientas de autoevaluación que permitan a los empleados analizar su rendimiento en el entorno laboral y familiar.
- Técnicas de modelado del comportamiento, como juegos de rol, para que los directivos estudien y practiquen distintos comportamientos de apoyo a la familia.

Acuerdos "a la carta"

Otra herramienta interesante —analizada en [otra investigación de Mireia Las Heras](#)— son los **acuerdos laborales "a la carta"**, es decir, pactos personalizados que abordan las necesidades y preferencias de trabajo específicas del destinatario.

Este tipo de acuerdos aumentan el nivel de satisfacción de los empleados respecto al equilibrio trabajo-familia, reducen su intención de cambiar de empleo y suponen una vía para dar una mejor respuesta a las necesidades familiares de los empleados. También generan un **efecto cascada**, de modo que los directivos que los disfrutan son más proclives a ofrecérselos a los miembros de su equipo.

Recuerda que, como directivo, debes conciliar no solo por el bien de tu familia y de tu rendimiento en el trabajo, sino porque tu ejemplo es la mejor manera de transmitir que tu organización apuesta por un **equilibrio** entre la vida personal y la profesional.

Una adaptación de este artículo se publica en la revista [IESE Business School Insight 153](#).

www.iese.edu/es/insight