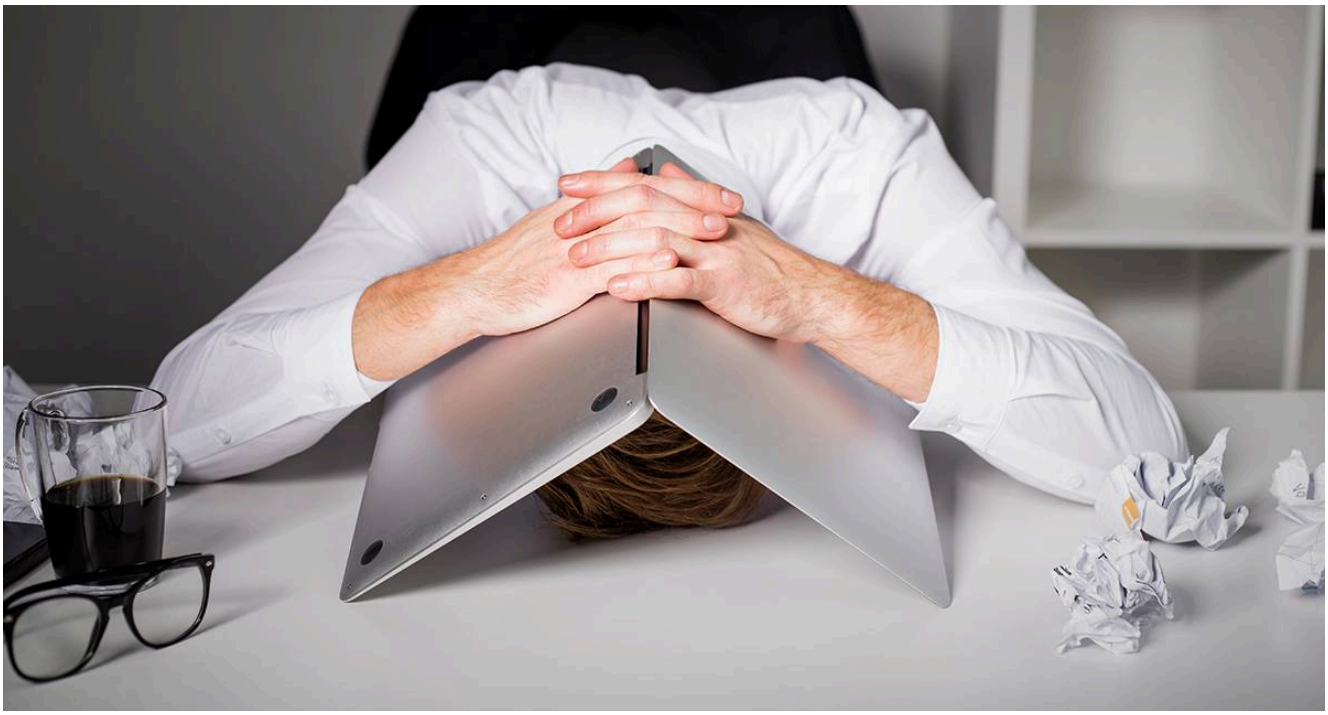
# En los zapatos de la generación sándwich

## Los horarios personalizados podrían ser la respuesta a las necesidades de conciliación de quienes tienen familiares a su cargo. Y, según una investigación liderada por Mireia Las Heras, ayudarían a fidelizar el talento de la generación sándwich.



1 de julio de 2017

**Bajas remuneradas** de hasta seis semanas en **Facebook** para cuidar de un familiar enfermo y de hasta dieciséis en **Deloitte** tanto para hacer frente a la paternidad o maternidad como para cuidar a un familiar dependiente.

Este tipo de beneficios laborales en forma de facilidades para el **cuidado de familiares** empiezan a calar en los departamentos de dirección de personas de las empresas más

©IESE Business School

avanzadas en materia de flexibilidad laboral y conciliación familiar.

Sin duda, son medidas que contribuyen al éxito de aquellos empleados que se enfrentan a situaciones personales y familiares de creciente complejidad. Muy particularmente los empleados de la llamada "**generación sándwich**", personas de entre unos 35 y 55 años que cuidan de sus padres (o suegros) y de sus hijos.

¿Cómo afectan esas responsabilidades familiares a las relaciones laborales entre **supervisores** y **colaboradores**? Esa es la pregunta que aborda un artículo de investigación publicado por la profesora del IESE **Mireia Las Heras** en colaboración con otros investigadores.

**En los zapatos del otro**

Su estudio examina hasta qué punto el hecho de tener familiares a cargo influye en la predisposición de los supervisores para permitir que sus subordinados trabajen en **horarios personalizados**, que se ajustan a sus necesidades familiares a la vez que ayudan a la productividad en la empresa.

La investigación determina cómo inciden estos acuerdos beneficiosos para ambas partes en la **satisfacción** de los empleados con el **equilibrio trabajo-familia** y en sus **intenciones de cambiar de empleo**, un factor con un claro impacto en la cuenta de resultados de las empresas.

**Más conciliación, menos rotación**

Según los autores, y esa es la hipótesis de partida, cabría esperar que los superiores que cuidan de sus padres o hijos fueran más proclives a facilitar la **flexibilidad** de los colaboradores con una situación parecida. ¿Pero realmente es así?

Solo en parte: el hecho de que los supervisores tengan **personas mayores** a su cargo sí que favorece los acuerdos personalizados de horarios con sus subordinados. Sin embargo, no ocurre lo mismo con su estado parental, entendido aquí como tener o no **hijos** menores de 14 años a su cargo.

Por otra parte, los resultados también confirman, y aquí no hay sorpresas, que estos acuerdos personalizados aumentan el nivel de satisfacción de los empleados respecto al **equilibrio trabajo-familia** y reducen su **intención de cambiar de empleo**.

Por tanto, este tipo de acuerdos no son solo una vía para dar una mejor respuesta a las

©IESE Business School

**necesidades familiares** de los empleados, aumentando así su **compromiso** y **motivación**, sino también una medida eficaz para **fidelizar el talento** en la organización.

**Sobre la investigación**

Para la obtención de estos resultados, los investigadores han realizado un análisis multinivel de 520 parejas de supervisores y empleados procedentes de tres empresas distintas.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School