

Conciliación que genera valor: personas, talento y competitividad

Marc Grau-Grau

Universitat Internacional de Catalunya

Conciliación que transforma: Jornada de presentación de las ayudas 2026

Gobierno Vasco

9 de septiembre, 2026

Agenda

1. **Personas** — ¿Por qué importa?
2. **Conciliación** — ¿De qué estamos hablando?
3. **Evidencia** — ¿Genera valor?
4. **Organización** — ¿Qué hace que funcione?
5. **Acción** — ¿Y qué hacer a partir del lunes?

Agenda

1. **Personas** — ¿Por qué importa?
2. **Conciliación** — ¿De qué estamos hablando?
3. **Evidencia** — ¿Genera valor?
4. **Organización** — ¿Qué hace que funcione?
5. **Acción** — ¿Y qué hacer a partir del lunes?

¿Por qué llevo casi 20 años pensando en esto?

esade

1999-2004

Universität zu
Köln (2004)



2004-2008

Henkel Ibérica
Henkel Itália SpA
Düsseldorf



INVESTIGACIÓN

2008-Hoy



¿Puedo ser el padre activo que me gustaría ser?
Mi jefe sufre (en silencio)
Marc vs Carsten: el problema no es personal



Marc vs Carsten: El problema no es personal

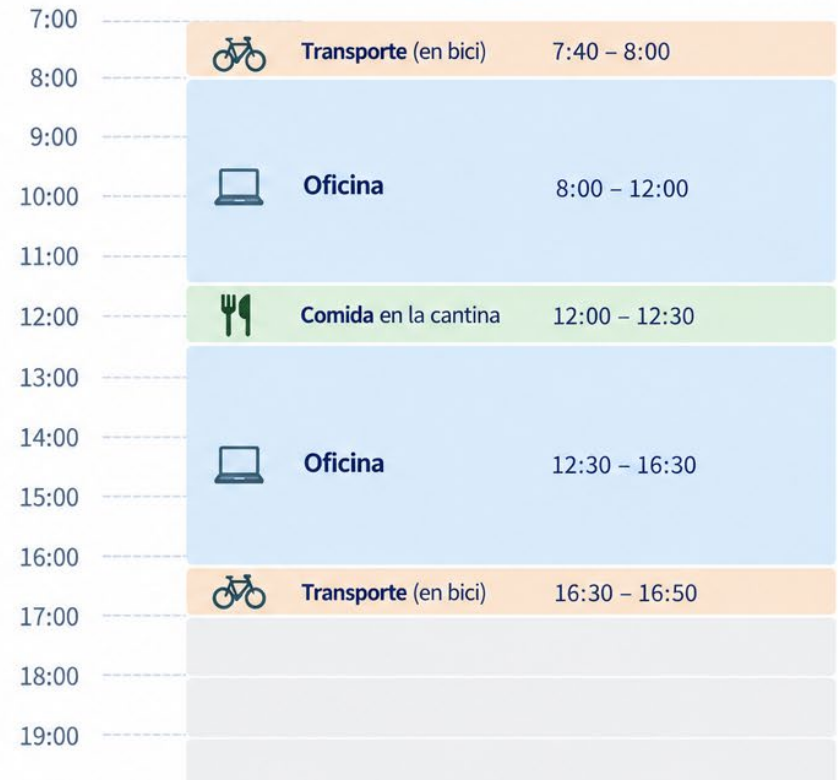
Marc

Purchasing Manager
Oficina Barcelona



Carsten

Purchasing Manager
Oficina Düsseldorf



Conflicto trabajo-familia (WFC)

TIEMPO

El tiempo dedicado a un rol dificulta atender el otro

Barcelona o Bilbao

TENSIÓN

El estrés o cansancio de un rol afecta al otro

Llegar a casa agotado después de una jornada difícil

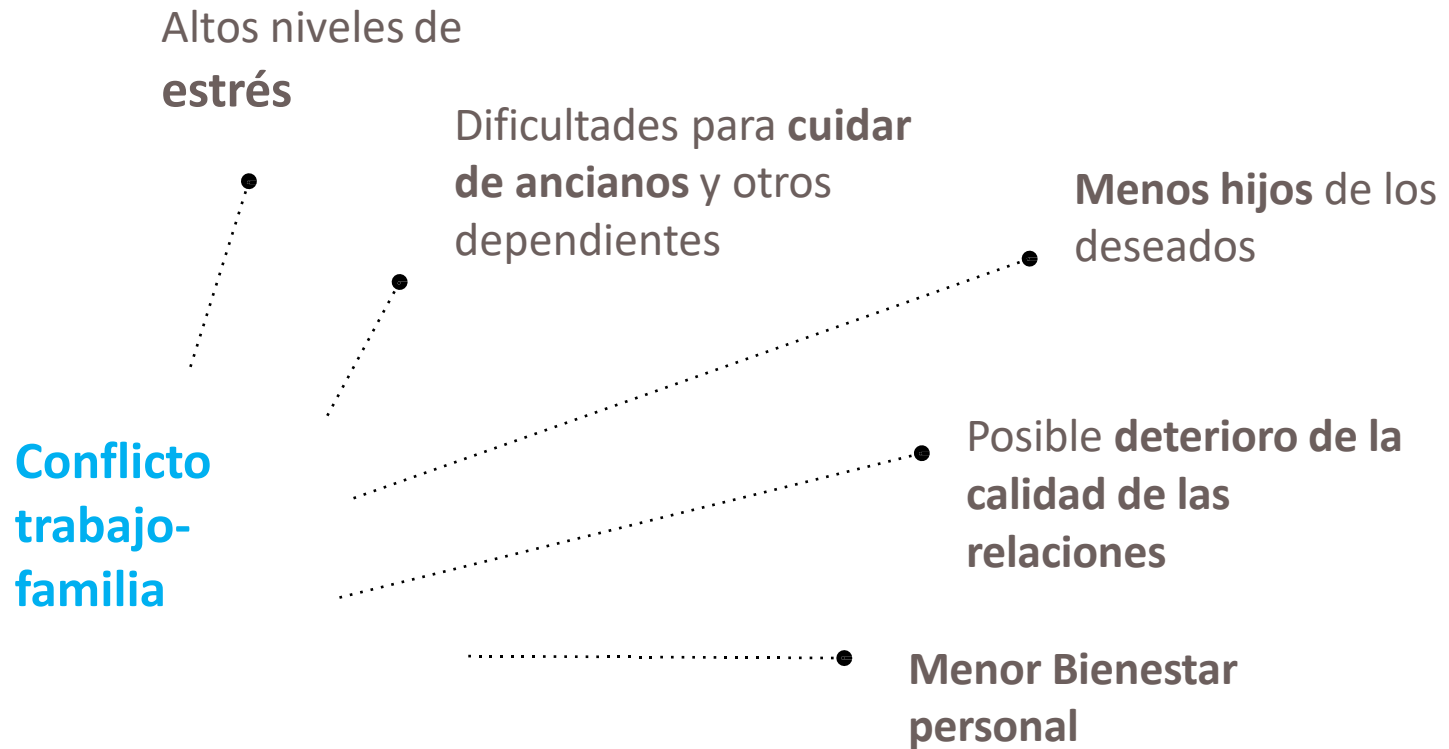
COMPORTAMIENTO

Conductas útiles en un ámbito dificultan funcionar en el otro

Un estilo muy directivo en el trabajo trasladado a la familia

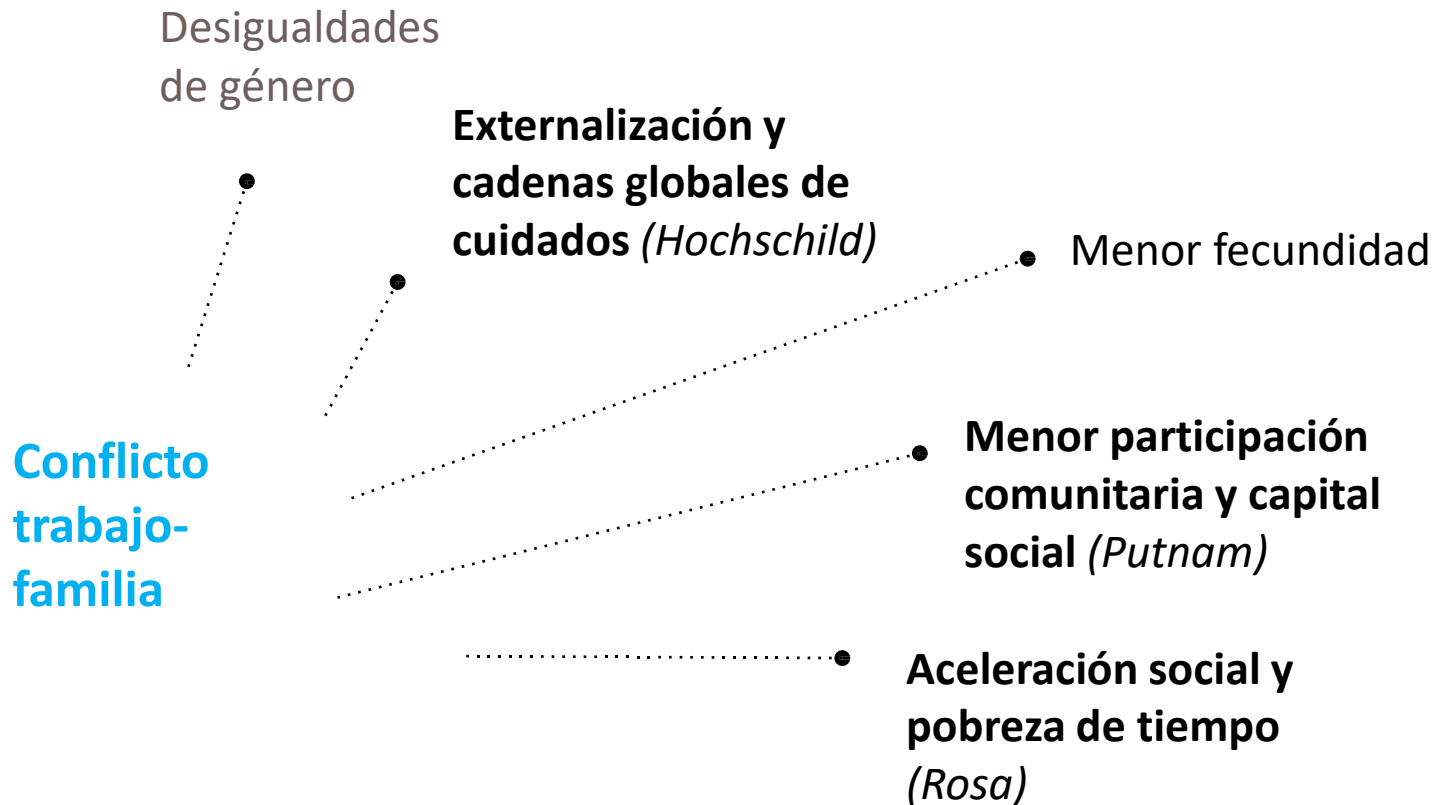
Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.

¿Por qué importa? Implicaciones personales



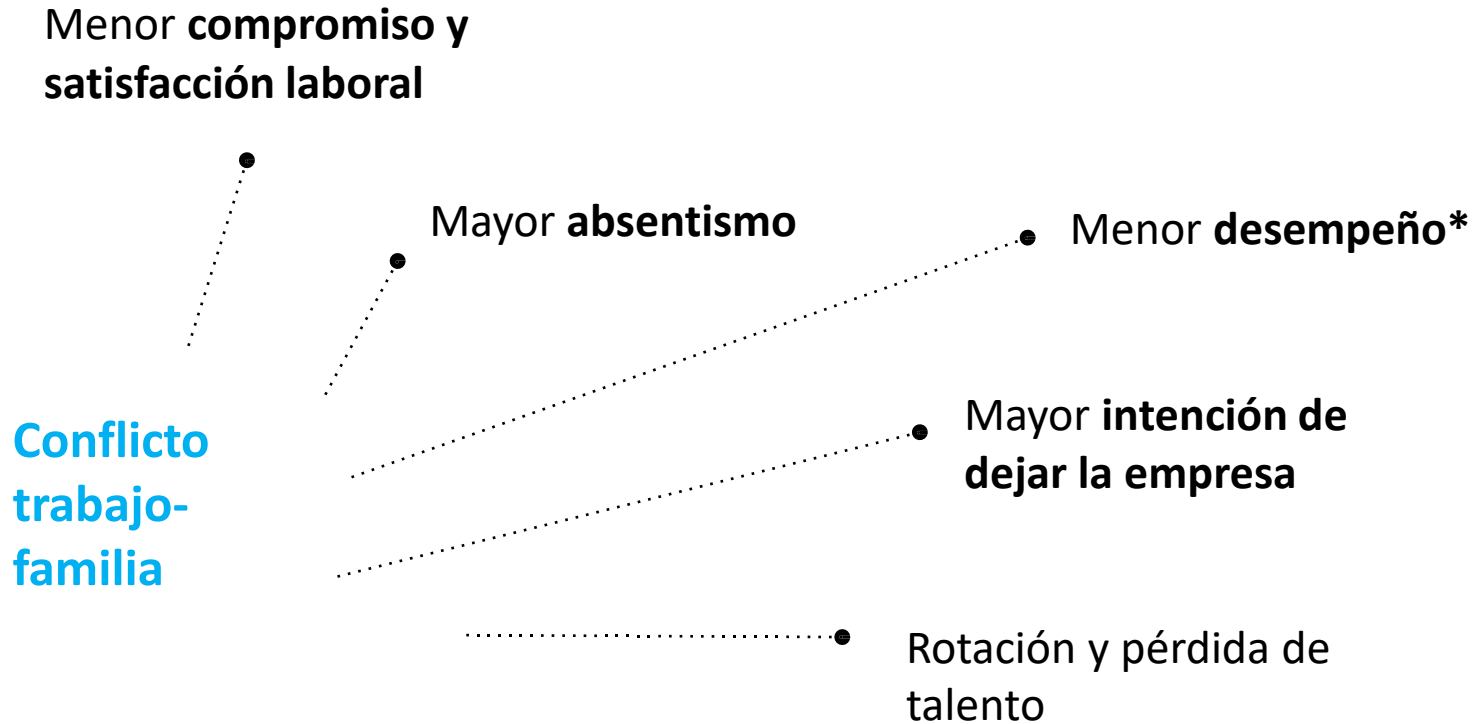
Fuentes (ejemplos): Begall, K., & Mills, M. (2011). The impact of subjective work control, job strain and work-family conflict on fertility intentions: A European comparison. *European Journal of Population/Revue européenne de Démographie*, 27(4), 433-456.

¿Por qué importa? Implicaciones sociales



Fuentes: Begall & Mills (2011); Hochschild (2000); Putnam (2000); Rosa (2013).

¿Por qué importa? Implicaciones empresariales



Fuentes: Amstad et al. (2011); Golden (2012); Li et al. (2025).

¿Por qué importa? Implicaciones empresariales



International
Labour
Office
Geneva



The effects of working time
on productivity and firm performance:
a research synthesis paper

Lonnie Golden

¿Por qué importa? Implicaciones empresariales

Vía Directa (Productividad Operativa)

- ***Reciprocidad y Esfuerzo Discrecional***: Los empleados aumentan su esfuerzo en respuesta a un entorno de trabajo que perciben como de apoyo (*Teoría del Intercambio Social*)
- ***Alineamiento con la Demanda***: Capacidad de aportar horas extra voluntarias en picos reales de actividad empresarial a cambio de flexibilidad posterior

Las empresas que implementan flexibilidad horaria registran de forma recurrente aumentos directos en el rendimiento individual y en las ventas por empleado

¿Por qué importa? Implicaciones empresariales

Vía Indirecta (Contra los Costes Invisibles)

- **Absentismo Bajo Control:** La flexibilidad en las horas de entrada y salida desactiva de forma directa los retrasos, las faltas injustificadas y el uso indebido de bajas médicas
- **Bienestar Físico y Mental:** Reducción sistemática de la fatiga crónica y el estrés laboral, mitigando el riesgo de accidentes de trabajo y de enfermedades que derivan en bajas prolongadas
- **Supresión de Costes de Rotación:** Evita la pérdida del conocimiento acumulado y los constantes gastos de reclutamiento y formación de nuevo personal

Fuente: Golden (2012)

¿Por qué importa? Implicaciones empresariales

GALLUP®

Workplace Advisory

CliftonStrengths

Research & Polling

Courses & Events

News & Insights

Workplace

Services ▼

Insights

in X f e p

WORKPLACE FEBRUARY 23, 2025

The Top Four Reasons for Taking a New Job

BY COREY TATEL, BEN WIGERT AND SANGEETA AGRAWAL



Employees are watching for or actively seeking new job opportunities at the highest rate since 2015, with 51% exploring their options.

At the same time, employee satisfaction has hit a record low, contributing to what Gallup calls the "Great Detachment" -- an era in which people feel increasingly disconnected from their employers.

What exactly are employees looking for in their next job?

Gallup's nationally representative study of more than 10,000 U.S. employees identifies the four most important factors in choosing a new job:

1. work-life balance and personal wellbeing
2. pay or benefits
3. stability and job security
4. a job that allows me to do what I do best

Agenda

1. **Personas** — ¿Por qué importa?
2. **Conciliación** — ¿De qué estamos hablando?
3. **Evidencia** — ¿Genera valor?
4. **Organización** — ¿Qué hace que funcione?
5. **Acción** — ¿Y qué hacer a partir del lunes?

Conciliación — ¿De qué estamos hablando?

¿Qué es conciliar?

¿Tener tiempo?

¿Tener flexibilidad?

¿Disponer de políticas?

¡LA CONCILIACIÓN ES MENTIRA!

(esta misma semana en un grupo de whatsapp)

Conciliación — ¿De qué estamos hablando?

¿Qué es conciliar?

Alcanzar el equilibrio entre trabajo y familia que cada persona considera adecuado en un momento y contexto determinado.

- No necesariamente un equilibrio 50/50.
- El equilibrio puede ser diferente para cada persona y cambiar a lo largo de la vida.

**CONCILIACIÓN = Alcanzar el
equilibrio que valoramos**

Conciliación — ¿De qué estamos hablando?

¿Qué es conciliar?

¿Tener tiempo? ¿Tener flexibilidad? ¿Disponer de políticas?

La flexibilidad puede ser un instrumento para conciliar. Pero disponer de flexibilidad no significa necesariamente poder conciliar.

La flexibilidad puede ser un instrumento.

La conciliación es el resultado que buscamos.

CONCILIACIÓN ≠ FLEXIBILIDAD

Conciliación — ¿De qué estamos hablando?

Conciliar es disponer de capacidades reales

EQUILIBRIO QUE DESEO



CAPACIDAD REAL

Autonomía · Control sobre el tiempo

Recursos

Políticas

Entorno



EQUILIBRIO QUE PUEDO ALCANZAR

Fuente: Sen (1992); Grzywacz & Carlson (2007).

Conciliación — ¿De qué estamos hablando?

POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD $\neq$ USO DE FLEXIBILIDAD

91%

de los empleadores ofrecen alguna modalidad de trabajo flexible

VS.

30%

de los empleados no se sentirían cómodos solicitando formalmente trabajo flexible



Fuente: CIPD (2025), Flexible and hybrid working practices in 2025.

Conciliación — ¿De qué estamos hablando?

Enfoque	Trato	Descripción	Cumplimiento legal	Políticas propias	Compromiso
Negligente	Maltrato	Ignora las necesidades de conciliación	✗ Incumple	✗ No existen	Nulo
Pasivo	Indiferencia	Actúa solo ante presión o riesgo de sanción	⚠ Reactivo	✗ No existen	Bajo
Normativo	Justicia	Respeto los derechos y cumple la normativa	✓ Consistente	✗ Solo mínimos legales	Moderado
Instrumental	Cuidado	Utiliza la conciliación para atraer y retener talento	✓ Cumple	✓ Políticas propias	Medio
Responsable	Desarrollo	La conciliación forma parte del compromiso con las personas	✓ Proactivo	✓ Integradas en la organización	Alto

Fuente: Elaboración propia con C. León, inspirada en los cinco tipos de trato humano en las organizaciones propuestos por Melé (2014).

Conciliación — ¿De qué estamos hablando?

No hay una manera de conciliar

SEGMENTADORES

Prefieren separar trabajo y vida personal

Límites claros

Horarios definidos

Menor permeabilidad entre ámbitos

Poder «desconectar»

Valoran: Medidas que les permita **proteger los límites.**

INTEGRADORES

Prefieren combinar trabajo y vida personal

Límites más permeables

Mayor mezcla entre ámbitos

Transiciones frecuentes

Comodidad alternando roles

Valoran: medidas que les permitan **integrar ambos ámbitos.**

Conciliación — ¿De qué estamos hablando?

Research » Christmas 2020: The Citadel

Patient mortality after surgery on the surgeon's birthday: observational study

BMJ 2020 ; 371 doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.m4381> (Published 10 December 2020)

Cite this as: *BMJ* 2020;371:m4381

Results 980 876 procedures performed by 47 489 surgeons were analyzed. 2064 (0.2%) of the procedures were performed on surgeons' birthdays. Patient characteristics, including severity of illness, were similar between patients who underwent surgery on a surgeon's birthday and those who underwent surgery on other days. The overall unadjusted 30 day mortality on the operating surgeon's birthday was 7.0% (145/2064) and that on other days was 5.6% (54 824/978 812). After adjusting for patient characteristics and surgeon fixed effects (effectively comparing outcomes of patients treated by the same surgeon on different days), patients who underwent surgery on a surgeon's birthday exhibited higher mortality compared with patients who underwent surgery on other days (adjusted mortality rate, 6.9% v 5.6%; adjusted difference 1.3%, 95% confidence interval 0.1% to 2.5%; $P=0.03$). Event study analysis of patient mortality by day of surgery relative to a surgeon's birthday found similar results.

Conciliación — ¿De qué estamos hablando?

Rothbard y sus colegas muestran que **no basta con ofrecer políticas de conciliación. Importa que esas políticas encajen con la manera en que las personas quieren organizar su vida.**

¿Qué tipo de empleados tenemos?

ORGANIZATION SCIENCE

[JOURNAL HOME](#) [JUST ACCEPTED](#) [ARTICLES IN ADVANCE](#) [CURRENT ISSUE](#) [ARCHIVES](#) [ABOUT](#) [SUBMIT](#) [SUBSCRIBE](#)

[View PDF](#)

[Tools](#)

[Share](#)

[Home](#) > [Organization Science](#) > [Vol. 16, No. 3](#) >

Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation

Nancy P. Rothbard, Katherine W. Phillips, Tracy L. Dumas

Published Online: 1 Jun 2005 | <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124>

People who want more segmentation are less satisfied and committed to the organization when they have greater access to integrating policies (e.g., onsite childcare) than when they have less access to such policies. Conversely, people who want greater segmentation are more committed when they have greater access to segmenting policies (e.g., flextime) than when they have less access to such policies. Moreover, the fit between desire for segmentation and organizational policy has an effect on satisfaction and commitment over and above the effects of demographic characteristics such as age, gender, marital status, income, number of children, and the ages of those children.

El supervisor importa. Mucho.

Family-Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)

¿Qué hace un supervisor que facilita la conciliación?



Apoyo emocional

Escucha, comprende y muestra sensibilidad ante las necesidades trabajo-familia



Apoyo instrumental

Ayuda de forma concreta a resolver conflictos de horarios, cargas o responsabilidades



Gestión creativa del trabajo

Busca soluciones que permitan cumplir los objetivos y facilitar la conciliación



Role model

Da ejemplo gestionando saludablemente sus propias fronteras trabajo-familia

Agenda

1. **Personas** — ¿Por qué importa?
2. **Conciliación** — ¿De qué estamos hablando?
3. **Evidencia** — ¿Genera valor?
4. **Organización** — ¿Qué hace que funcione?
5. **Acción** — ¿Y qué hacer a partir del lunes?

Estudio 1: BCG y la tarde libre

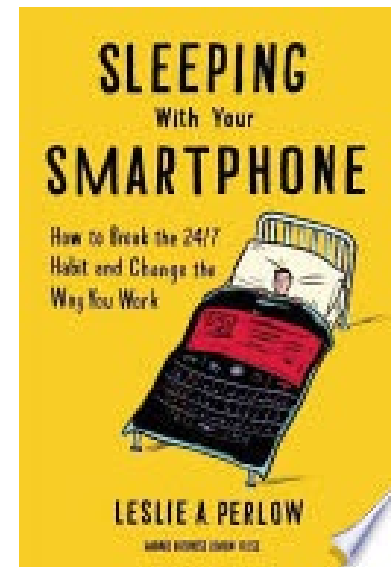
Estudio 1: BCG y la tarde libre

Liderado por Leslie Perlow (HBS)

BCG: Over-connected, over-demanding

Propuesta:

- 1 tarde libre a partir de las 16:00
- De lunes a jueves
- Sin consultar móvil, correos
- Predictable Time Off (PTO)



Estudio 1: BCG y la tarde libre

Propuesta **no aceptada** por la dirección

Estudio 1: BCG y la tarde libre

Finalmente, aceptan, pero no a través de HR. Si un **Team Leader** acepta ...

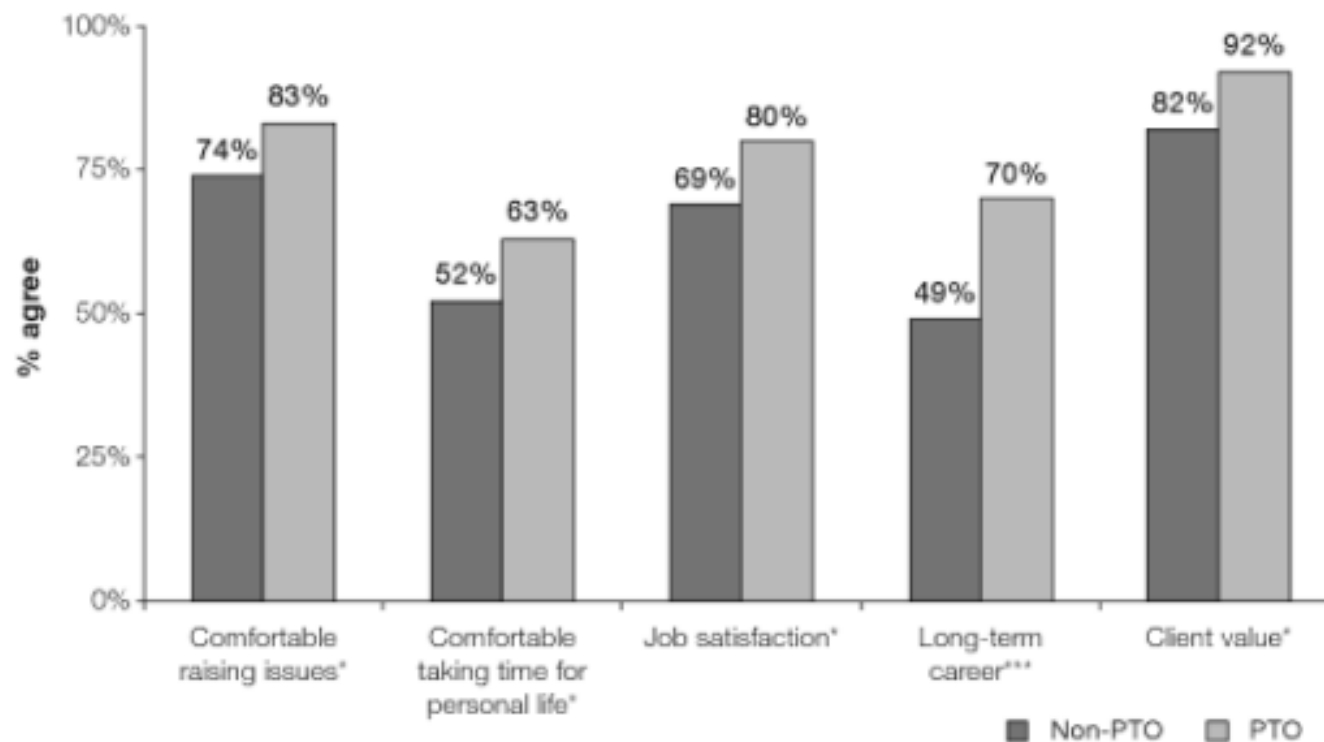
Estudio 1: BCG y la tarde libre

Preguntas claves:

- ¿Cómo te sientes?
- ¿Como de satisfecho estás?
- **¿Cómo de satisfecho el cliente está? Valor**

Estudio 1: BCG y la tarde libre

Comparison of initial ten PTO teams to non-PTO teams

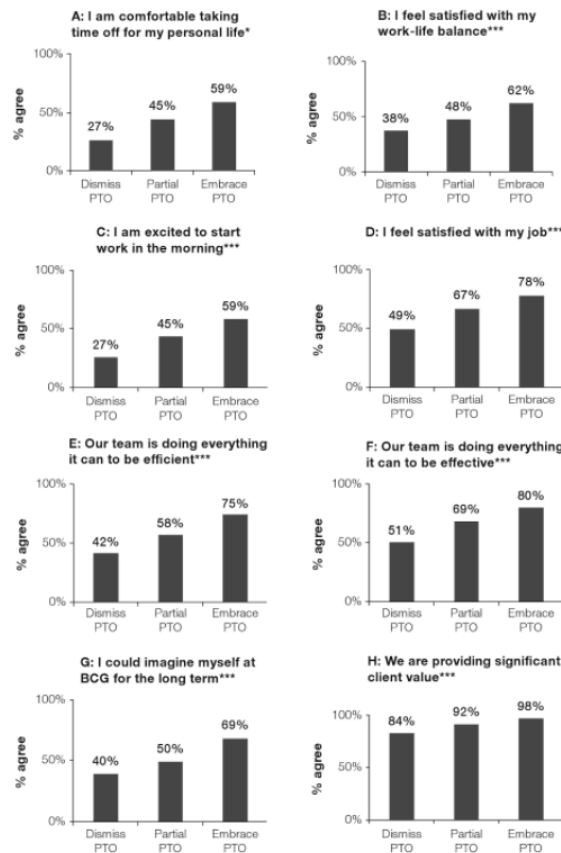


*Significant at $p < .10$ level; **significant at $p < .05$ level; ***significant at $p < .01$ level

Estudio 1: BCG y la tarde libre

FIGURE 2-2

Three years later—Boston, New York, and Washington, DC



Estudios 2: FSSB y STAR project

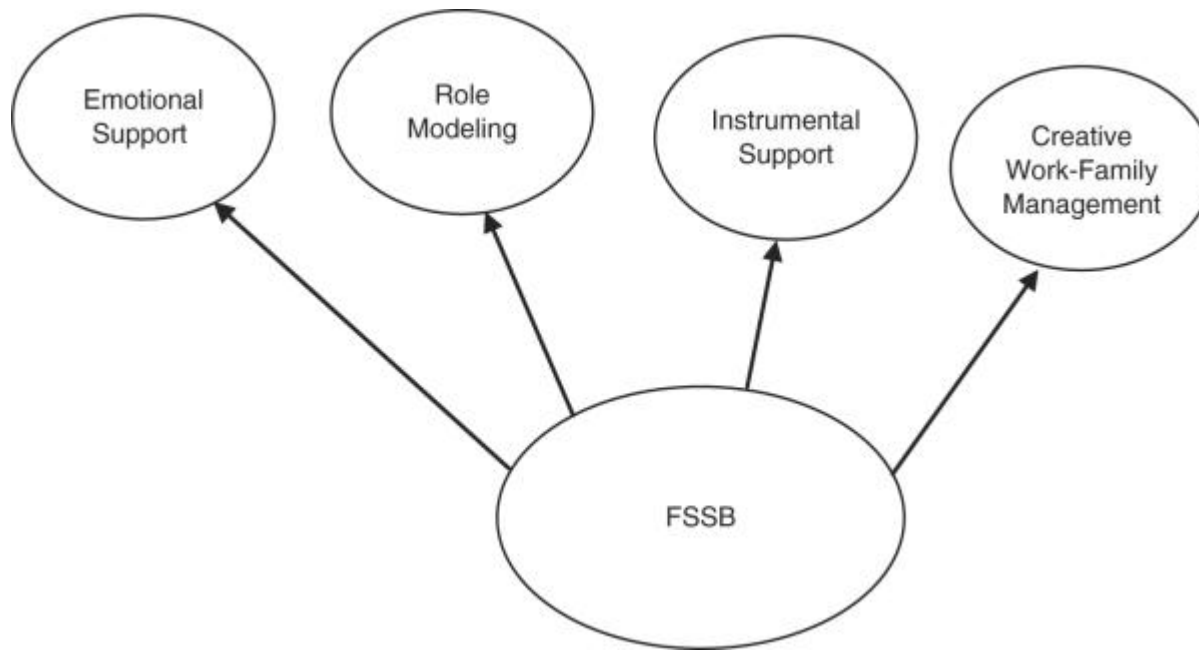
El supervisor importa. Mucho.

Empresa tecnológica (personas normales, haciendo un trabajo decente)

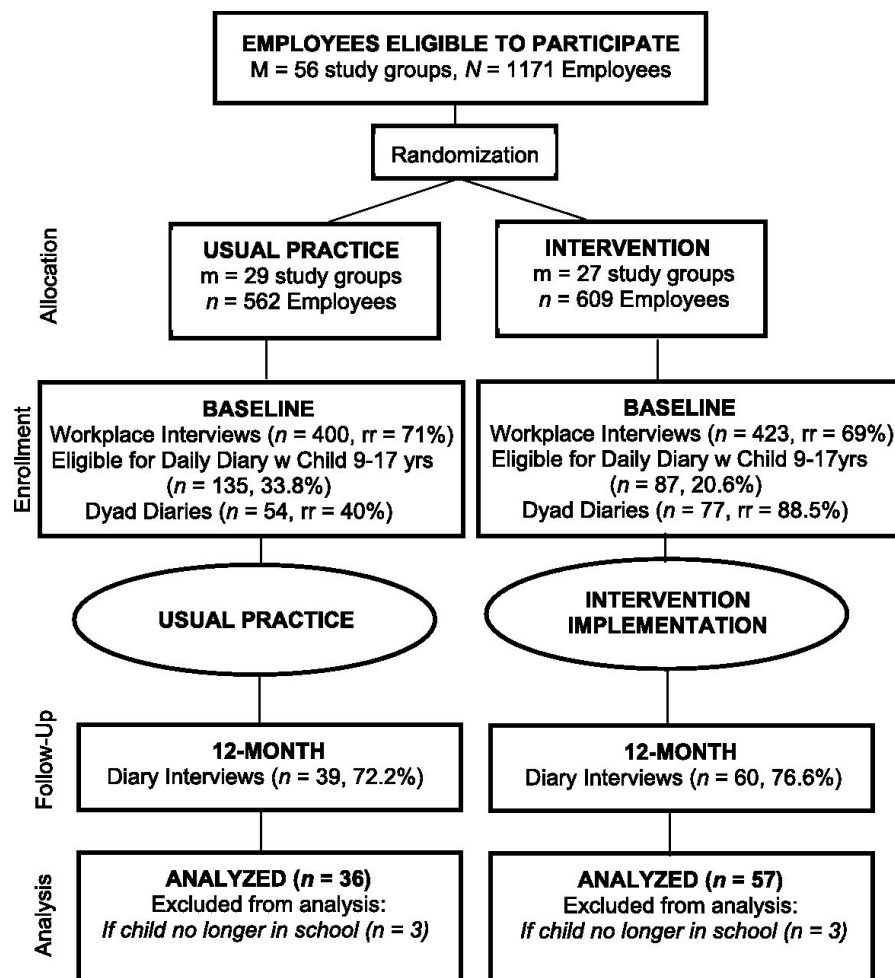
Proyecto STAR:

- 4 h de formación a directivos sobre apoyo a la vida familiar y personal (FSSB)
- 8 h de talleres con empleados sobre flexibilidad y control sobre cuándo y dónde trabajar

El supervisor importa. Mucho.



El supervisor importa. Mucho.

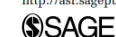


El supervisor importa. Mucho.



Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network

American Sociological Review
2014, Vol. 79(3) 485–516
© American Sociological
Association 2014
DOI: 10.1177/0003122414531435
<http://asr.sagepub.com>



Erin L. Kelly,^a Phyllis Moen,^a J. Michael Oakes,^a
Wen Fan,^a Cassandra Okechukwu,^b
Kelly D. Davis,^c Leslie B. Hammer,^d Ellen Ernst Kossek,^e
Rosalind Berkowitz King,^f Ginger C. Hanson,^g
M. Casperⁱ

Abstract

Schedule control and supervisor support for family and personal life may help employees manage the work-family interface. Existing data and research designs, however, have made it difficult to conclusively identify the effects of these work resources. This analysis utilizes a group-randomized trial in which some units in an information technology workplace were randomly assigned to participate in an initiative, called STAR, that targeted work practices, interactions, and expectations by (1) training supervisors on the value of demonstrating support for employees' personal lives and (2) prompting employees to reconsider when and where they work. We find statistically significant, although modest, improvements in employees' work-family conflict and family time adequacy, and larger changes in schedule control and supervisor support for family and personal life. We find no evidence that this intervention increased work hours or perceived job demands, as might have happened with increased permeability of work across time and space. Subgroup analyses suggest the intervention brought greater benefits to employees more vulnerable to work-family conflict. This study uses a rigorous design to investigate deliberate organizational changes and their effects on work resources and the work-family interface, advancing our understanding of the impact of social structures on individual lives.

El supervisor importa. Mucho.

Parents' Daily Time With Their Children: A Workplace Intervention

Kelly D. Davis, PhD^a, Katie M. Lawson, MS^b, David M. Almeida, PhD^c, Erin L. Kelly, PhD^d, Rosalind B. King, PhD^e, Leslie Hammer, PhD^f, Lynne M. Casper, PhD^g, Cassandra A. Okechukwu, PhD^h, Ginger Hanson, PhDⁱ, Susan M. McHale, PhD^e

abstract

OBJECTIVES: In the context of a group randomized field trial, we evaluated whether parents who participated in a workplace intervention, designed to increase supervisor support for personal and family life and schedule control, reported significantly more daily time with their children at the 12-month follow-up compared with parents assigned to the Usual Practice group. We also tested whether the intervention effect was moderated by parent gender, child gender, or child age.

METHODS: The Support-Transform-Achieve-Results Intervention was delivered in an information technology division of a US Fortune 500 company. Participants included 93 parents (45% mothers) of a randomly selected focal child aged 9 to 17 years (49% daughters) who completed daily telephone diaries at baseline and 12 months after intervention. During evening telephone calls on 8 consecutive days, parents reported how much time they spent with their child that day.

RESULTS: Parents in the intervention group exhibited a significant increase in parent-child shared time, 39 minutes per day on average, between baseline and the 12-month follow-up. By contrast, parents in the Usual Practice group averaged 24 fewer minutes with their child per day at the 12-month follow-up. Intervention effects were evident for mothers but not for fathers and for daughters but not sons.

CONCLUSIONS: The hypothesis that the intervention would improve parents' daily time with their children was supported. Future studies should examine how redesigning work can change the quality of parent-child interactions and activities known to be important for youth health and development.

El supervisor importa. Mucho. **Impacto indirecto**



Published in final edited form as:

J Adolesc Health. 2015 June ; 56(6): 672–677. doi:10.1016/j.jadohealth.2015.02.014.

Effects of a Workplace Intervention on Sleep in Employees' Children

Susan M. McHale, Ph.D.^a, Katie M. Lawson, Ph.D.^a, Kelly D. Davis, Ph.D.^a, Lynne Casper, Ph.D.^b, Erin L. Kelly, Ph.D.^c, and Orfeu Buxton, Ph.D.^d

mejoró significativamente fue:

- **calidad del sueño**
- **latencia del sueño** (tardaban menos en dormirse)
- **regularidad** de la duración del sueño entre noches
- **no** la duración total del sueño

El supervisor importa. Mucho.

Family-Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)

Guo, Wang, Rofcanin & Las Heras (2024), *Journal of Vocational Behavior*. Es un meta-análisis enorme: **231 estudios primarios y N = 118.100 trabajadores**. Encuentra que los FSSB se relacionan con **mejores resultados laborales —como satisfacción y desempeño—** y con mayor bienestar.

El supervisor importa. Mucho.

Family-Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)

Cuando el supervisor apoya la conciliación...

+.46 satisfacción laboral

+.43 compromiso

-.35 intención de abandonar

-.30 conflicto trabajo-familia

70 estudios · 37.086 trabajadores

Fuente: Luan, Zhao & Wang (2025).

Agenda

1. **Personas** — ¿Por qué importa?
2. **Conciliación** — ¿De qué estamos hablando?
3. **Evidencia** — ¿Genera valor?
4. **Organización** — ¿Qué hace que funcione?
5. **Acción** — ¿Y qué hacer a partir del lunes?

Organización — ¿Qué hace que funcione?

Ubicarse en el paradigma adecuado

Negligente	Ignora las necesidades de conciliación
Pasiva	Reacciona cuando aparece el problema
Normativa	Cumple la ley
Instrumental	Concilia para atraer y retener talento
Responsable	La conciliación forma parte del compromiso con las personas

¿En qué paradigma está nuestra organización?

Organización — ¿Qué hace que funcione?

Disponer de una cultura familiarmente responsable

Una organización puede ofrecer:

Flexibilidad · Teletrabajo · Permisos · Reducciones · Desconexión

Pero...

Apoyo organizativo · Demandas de tiempo · Consecuencias profesionales

La cultura puede facilitar o impedir la conciliación

Organización — ¿Qué hace que funcione?

Que exista la legitimidad de conciliar

No basta con preguntarnos:

¿Existe la política?

También:

¿Puedo utilizarla **sin tener que justificarme?**

¿Puedo utilizarla **sin sentirme culpable?**

¿Puedo utilizarla **sin perjudicar a mis compañeros?**

¿Puedo utilizarla **sin pagar un coste profesional?**

Tener derecho a conciliar ≠ Sentirse legitimado para conciliar

Organización — ¿Qué hace que funcione?

Disponer de supervisores familiarmente responsables

Family-Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)

- **Apoyo emocional**
Escuchar y comprender
- **Apoyo instrumental**
Facilitar soluciones concretas
- **Role modelling**
Conciliar también con el propio ejemplo
- **Gestión creativa**
Buscar soluciones que funcionen para la persona y para el trabajo

Una buena política puede fracasar con un mal supervisor

Organización — ¿Qué hace que funcione?

Comprender que es realmente la conciliación

CONCILIACIÓN $\neq$ TELETRABAJO

CONCILIACIÓN $\neq$ FLEXIBILIDAD

CONCILIACIÓN $\neq$ TRABAJAR MENOS



CONCILIAR = poder alcanzar el equilibrio trabajo-familia que valoramos

Por tanto:

La misma política no genera la misma conciliación para todos

Organización — ¿Qué hace que funcione?

Que las necesidades personales encajen con las necesidades organizativas

NECESIDADES DE LAS PERSONAS ↔ NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

- ¿Qué autonomía permite el puesto?
- ¿Cuándo es necesaria la presencialidad?
- ¿Qué necesita el cliente/usuario?
- ¿Cómo evitamos trasladar el coste al equipo?
- ¿Qué resultados debemos garantizar?

La conciliación tiene que encajar con el trabajo

Organización — ¿Qué hace que funcione?

Contar con empleados responsables

La flexibilidad y la autonomía también requieren responsabilidad.

Cumplir objetivos y compromisos

Coordinarse con el equipo

Comunicar necesidades con claridad y anticipación

No trasladar el coste de la propia conciliación a otros

Utilizar responsablemente la flexibilidad y la autonomía

Respetar también la conciliación de los demás

CONCILIACIÓN = DERECHOS + AUTONOMÍA + RESPONSABILIDAD

Organización — ¿Qué hace que funcione?



Johnson
Cornell
SC Johnson College of Business

Remote Work and Hiring Requirements: Cross-Country Evidence from Job Postings

Administrative Science Quarterly
2026, Vol. 71(3)573–612
© The Author(s) 2026
Article reuse guidelines:
sagepub.com/journals-permissions
DOI: 10.1177/00018392261450609
journals.sagepub.com/home/asq



Shinan Wang,¹  Letian Zhang,¹ 
and Zhenyu Liao² 

Abstract

In this article, we show that remote work is associated with higher skill and qualification requirements in hiring. Drawing on qualitative interviews, we identify several mechanisms through which remote work raises hiring standards. By reducing face-to-face interaction and real-time communication, remote work makes training and employee support more challenging, expands the pool of applicants, and leads employers to rely more on quantifiable metrics. We tested these ideas by analyzing over 50 million job postings from 28 European countries between 2018 and 2021 and found that the shift to remote work is associated with a higher number of required skills and greater work experience for a job. These findings indicate that remote work contributes to skill upgrading in the labor market.

Agenda

1. **Personas** — ¿Por qué importa?
2. **Conciliación** — ¿De qué estamos hablando?
3. **Evidencia** — ¿Genera valor?
4. **Organización** — ¿Qué hace que funcione?
5. **Acción** — ¿Y qué hacer a partir del lunes?

Acción — ¿Y qué hacer a partir del lunes?

1. IDENTIFICA EL PARADIGMA DE TU ORGANIZACIÓN

¿Dónde está tu organización? ¿Y tus departamentos, equipos o unidades?

Negligente → Pasivo → Normativo → Instrumental → Responsable

2. ANALIZA LA CULTURA

¿Qué comportamientos se premian realmente? ¿Es legítimo conciliar?

Define dónde estás y hacia dónde quieres avanzar.

3. FORMA A TUS MANAGERS

El apoyo a la conciliación **se puede aprender y entrenar.**

FSSB: apoyo emocional · instrumental · ejemplo · gestión creativa

Acción — ¿Y qué hacer a partir del lunes?

4. ABRE ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN

No presupongas qué necesita cada persona.

Habla, escucha y busca soluciones persona–equipo–organización.

5. DISEÑA PARA NECESIDADES DIFERENTES

No todos necesitan la misma conciliación.

Políticas generales + respuestas específicas para grupos y momentos vitales.

6. EXPERIMENTA, TESTEA Y MIDE

Si no sabes si funcionará, **pruébalo.**

Pilota → mide → aprende → ajusta → escala.

El lunes no hace falta cambiarlo todo. Hace falta empezar a **cambiar aquello que impide conciliar.**

Muchas gracias

Marc Grau-Grau

Universitat Internacional de Catalunya

Conciliación que transforma: Jornada de presentación de las ayudas 2026

Gobierno Vasco

9 de septiembre, 2026