



LA IMPORTANCIA DEL LÍDER

EN LA CONCILIACIÓN TRABAJO Y FAMILIA

“ El líder es un actor clave en la organización y en su contexto, ya que actúa como modelo a seguir y entrega los fundamentos para que los empleados sepan cuáles comportamientos se consideran aceptables ”



María José Bosch

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Directora del Centro Trabajo y Familia.

mjbosch.ese@uandes.cl



María Paz Riumallo

MBA, ESE Business School, Universidad de los Andes. Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia.

mpriumallo.ese@uandes.cl

El estudio de liderazgo ha desarrollado un importante número de investigaciones, libros, charlas y clases. Conocemos sus efectos, sus diferentes estilos y cómo ha ido evolucionando en el tiempo. Es un área infinita, donde aún queda mucho por investigar, y donde aún tenemos un gran espacio para contribuir. El Centro de Investigación de Conciliación Trabajo y Familia se dedica a investigar cómo promover una mejor conciliación, y así fortalecer, la familia, la empresa y la sociedad, de forma de hacer a las empresas y a la sociedad sustentable en el tiempo. El líder y su impacto en las organizaciones es un área muy importante de estudio, ya que su influencia e impacto es sustancial.

El líder es un actor clave en la organización y en su contexto, ya que actúa como modelo a seguir y entrega los fundamentos para que los empleados sepan cuáles comportamientos se consideran aceptables (Ambrose et al, 2013). Para entender este fenómeno, podemos explorar la teoría de aprendizaje social desarrollada por Bandura (Social Learning Theory). Según Bandura, una parte importante de nuestro aprendizaje sucede cuando observamos a otros. En este sentido, un empleado aprende qué es aceptado y lo que no en una organización dependiendo de sus jefes y sus pares (De Bakker, 2016).

Según Bandura, este proceso de aprendizaje sucede en cuatro pasos. El primero es la atención, para aprender necesitamos poner atención en el “modelo” que vamos a seguir. Esta atención es afectada por varios factores, tales como el estatus y la naturaleza de la interacción entre el individuo y el “modelo”, que en general es el líder. El segundo paso, es el de la retención, el cual se refiere a que una persona tiene que ser capaz de recordar el comportamiento que observó. El tercer paso es el del desarrollo de comportamiento. La persona tiene que ser capaz de replicar el comportamiento que ha demostrado el “modelo”. El último paso propuesto por Bandura es el de la motivación, es más probable que una persona demuestre y adopte un comportamiento si ella espera un resultado positivo de ese comportamiento.

Dado este proceso de aprendizaje es que, el modelo a seguir y el impacto que tiene el líder sobre otros es tan importante, ya que los líderes legitiman las normas y los comportamientos de una determinada organización. Observando primero y luego practicando, los empleados van aprendiendo de sus jefes.

Esto tiene un efecto directo sobre la conciliación trabajo y familia de una empresa, dado que los líderes legitiman comportamientos y prácticas que favorecen o dificultan la conciliación trabajo y familia. ¿Podemos usar las políticas existentes?, ¿tendrá eso un impacto en nuestra carrera?, ¿cómo miden nuestra productividad?, ¿cómo ve mi jefe quedarse horas extras o más allá del horario normal?, ¿cómo utilizan el horario los líderes de la organización?, ¿cómo concilian los líderes de nuestra organización? Todo el tiempo los líderes están mostrando cómo nos debíamos comportar.

Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)

Hay un grupo de comportamientos, que han sido largamente estudiados por su impacto positivo en la conciliación trabajo y familia de las organizaciones. Se conocen como los FSSB por sus siglas en inglés: *Family Supportive Supervisor Behaviors* (Hammer et al., 2009). Los FSSB se refieren a un grupo de comportamientos discrecionales que el líder puede adoptar, con el propósito de ayudar a los empleados a realizar de mejor manera sus compromisos familiares y laborales (Hammer et al, 2007, 2015). Cuando los líderes tienen estos comportamientos de apoyo, no existe un efecto directo y seguro de reciprocidad. Esto es, el líder no puede estar

seguro de si el empleado va a ser recíproco, pero estudios previos han demostrado que este tipo de comportamiento fomenta en los empleados un mejor desempeño (Bager & Li, 2014), demuestran más lealtad (Moen et al, 2011), entre otros efectos positivos.

Los FSSB se dividen en cuatro: (1) Apoyo Emocional, (2) Apoyo Instrumental, (3) Modelo a Seguir y (4) Gestor de Políticas.

Apoyo Emocional: es la percepción de los colaboradores de ser escuchados por el supervisor cuando quieren compartir algún tema referente a sus necesidades de conciliar trabajo y familia. El supervisor que da apoyo emocional manifiesta conductas tales como conocer las circunstancias familiares y personales de sus colaboradores, expresar interés en la forma en que el trabajo afecta a las responsabilidades familiares, y manifestar respeto, comprensión y sensibilidad hacia estos aspectos.

Apoyo Instrumental: carácter reactivo que consiste en satisfacer las necesidades de conciliación trabajo y familia que sus colaboradores presentan en el día a día. El soporte instrumental implica la interpretación y aplicación de políticas formales o ajuste de horarios, a fin de que los colaboradores puedan cumplir con las responsabilidades propias de su vida personal y familiar.

Modelo a Seguir: consiste en la adopción de estrategias y buenas conductas en materia de conciliación por parte del supervisor. El supervisor actúa como ejemplo a seguir para sus colaboradores. También consiste en compartir ideas o sugerencias sobre estrategias que han ayudado al supervisor a encontrar una mejor conciliación entre su vida laboral y familiar.

Gestor de Políticas: es una conducta de carácter proactivo, estratégico e innovador. Está orientada a generar condiciones favorables a la conciliación. Consiste en acciones dirigidas a gestionar el tiempo, lugar o los métodos de trabajo de modo que se facilite a los colaboradores el cumplimiento de sus responsabilidades familiares, cuidando a la vez de las necesidades de la empresa, de los clientes y de los compañeros de trabajo.

En Chile, a través del modelo IFREI 1.5 (Bosch, Riumalló, Chinchilla & Las Heras, 2017), se midió cómo los empleados evaluaban a sus líderes. Utilizamos la escala de FSSB que:

1. Supone que el líder asume sus responsabilidades básicas, como son conocer las circunstancias familiares y personales del colaborador.
2. Mostrar y ejemplificar con la propia vida, la importancia de la conciliación.



En Chile, todavía hay una gran oportunidad en desarrollar este tipo de comportamientos en nuestras organizaciones. Por un lado, la falta de comportamientos FSSB puede resultar costoso para las empresas y por otro, desarrollar este tipo de comportamientos solo requiere convencimiento, para lo cual puede ser muy útil la formación en estos ámbitos.

Las siguientes tablas muestran las evaluaciones que hacen los colaboradores en el mundo y en Chile (en una escala de 1 a 7) con respecto a sus supervisores para cada uno de los tipos de liderazgo medidos.

LIDERAZGO CHILE 2016		
APOYO EMOCIONAL LÍDER		
	Hombre líder	Mujer líder
HOMBRES	4,8	5,7
MUJERES	4,8	4,9
APOYO INSTRUMENTAL DEL LÍDER		
	Hombre líder	Mujer líder
HOMBRES	5,0	5,5
MUJERES	5,0	4,7
LÍDER COMO MODELO A SEGUIR		
	Hombre líder	Mujer líder
HOMBRES	4,1	4,8
MUJERES	4,3	3,9
PERCEPCIÓN GESTIÓN DE POLÍTICAS DEL LÍDER		
	Hombre líder	Mujer líder
HOMBRES	4,4	5,6
MUJERES	4,8	4,6

Estos datos no solo nos demuestran que aún tenemos oportunidades de mejorar los liderazgos que promovemos en Chile. Liderazgos que promuevan la conciliación y el bienestar

de la organización. ¿Es la forma que lideramos la mejor forma de hacerlo o podemos hacerlo mejor?

Así como mostramos que el liderazgo sirve para enseñar comportamientos dentro de una organización, también mencionamos que los comportamientos que facilitan la conciliación tienen un impacto positivo en los resultados individuales y organizacionales. Varios estudios demuestran esta relación, pero ¿qué pasa en Chile? ¿somos iguales que el resto del mundo?

Un líder que promueve la conciliación trabajo y familia, y que enseña cómo conciliar de mejor manera, genera entornos positivos en su organización. Estos entornos positivos se pueden asociar a los resultados y productividad de una organización. Para esto, en nuestra encuesta IFREI 1.5 también se midió cómo el entorno en el que se ubican los colaboradores impacta a los resultados de la empresa.

Una de las variables para medir resultados fue la intención de dejar la empresa, que se define como el deseo que tiene un colaborador de abandonar su actual puesto de trabajo en un futuro cercano, siempre y cuando el entorno lo permita. Esta variable está relacionada a los resultados de la empresa, ya que la rotación de los colaboradores es muy costosa para las empresas, tanto en países con altos nivel de desempleo (en los que supuestamente sería fácil encontrar otros trabajadores para un puesto), como en aquellos con niveles de ocupación elevados. Dejar la empresa genera costos tales como:

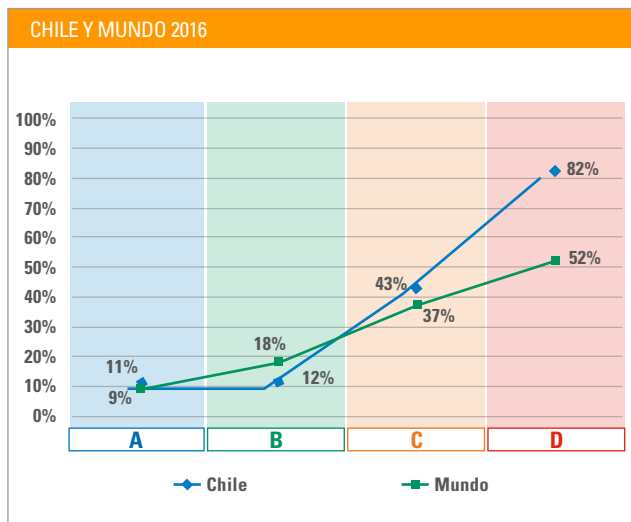
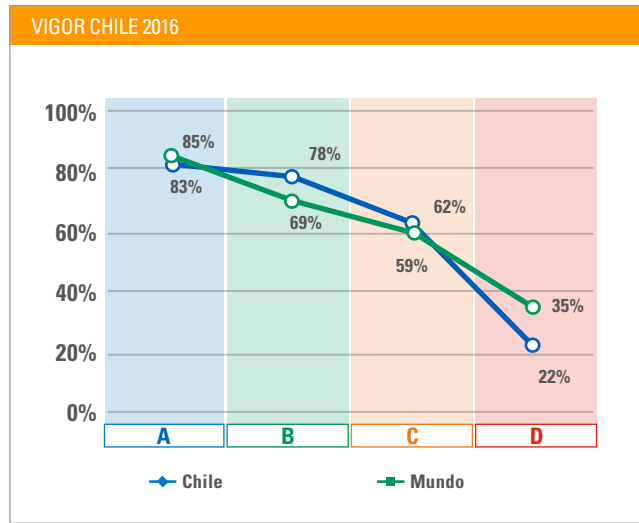
Costo administrativo de desvinculación del trabajador: habitualmente hay requisitos legales que conllevan tiempo por parte de algún miembro de la empresa, o bien requieren subcontratar un servicio de gestoría, legal, etc. En algunos casos extremos puede suponer costos por demandas, si la persona percibe que se la ha hecho un daño por no facilitársele algo que considera su derecho a ejercer la maternidad, paternidad, etc.

Costo de contratación: en los casos de rotación voluntaria suele ser necesario hacer una búsqueda para que una persona se incorpore a la vacante generada, lo que a su vez conlleva:

- Costo de la búsqueda: ya sea interna o por una agencia externa
- Costo de “productividad” perdida en el tiempo que esa plaza está vacante
- Costo de la “productividad” perdida en el tiempo que la nueva persona está aprendiendo
- Costo de formación de la nueva persona

En el estudio IFREI la intención de dejar la empresa fue medida con una escala de tres preguntas desarrollada por O'Reilly, Charles, Chatman, and Caldwell (1991).

A continuación, podemos ver que el deseo de dejar la empresa voluntariamente incrementa radicalmente al empeorar el entorno. Mientras que en un entorno A (enriquecedor) las personas casi no tienen intención de dejar la empresa, en un entorno D (contaminante) su deseo de cambio es elevado. El siguiente gráfico representa la intención consciente de dejar la empresa voluntariamente de personas que están en los distintos entornos.

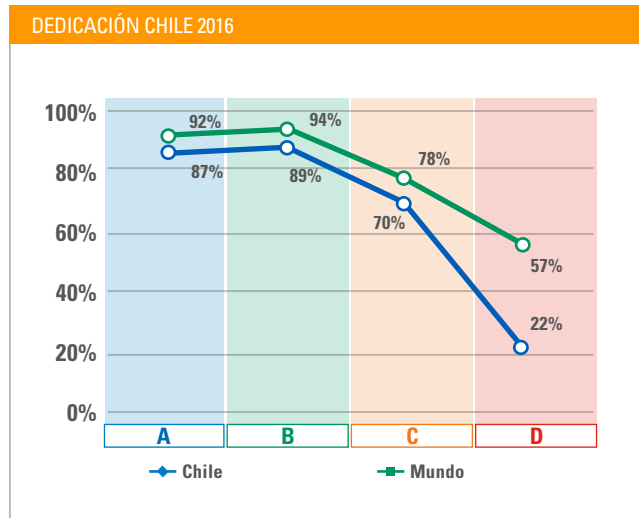


Otra variable que medimos fue la del compromiso del colaborador. Todas las personas pasamos muchas horas de nuestro día en el trabajo, y es muy importante que a él podamos dedicar nuestra atención indivisa mientras lo realizamos, de modo que aportemos el mayor valor posible. Cuando las personas están exhaustas en su trabajo, preocupadas por otras actividades, o desmotivadas por la tarea que han de realizar, la experiencia es negativa para ellas y el resultado posiblemente es sub-óptimo para la empresa.

Dado esto, en el IFREI medimos la calidad de la experiencia de la persona en su trabajo. La calidad de la experiencia en el trabajo, conocida como "fluir", se caracteriza por tres dimensiones, cuya escala desarrollaron los investigadores Schaufeli y Bakker (2003).

Vigor: mide la energía que la persona es capaz de aportar a la realización de su trabajo, el deseo de comenzar la tarea que siente al empezar el día y la fortaleza que es capaz de aportar mientras lo realiza.

Dedicación: se refiere al entusiasmo, la inspiración y el sentimiento de orgullo que la persona siente por su trabajo.

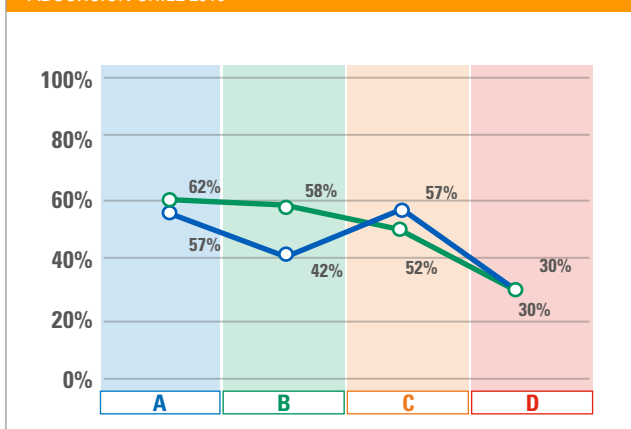


Absorción: alude al sentimiento de felicidad mientras la persona trabaja, la capacidad de realizarlo con intensidad y la sensación de que puede centrarse mientras lo desarrolla.

El que las personas tengan una experiencia óptima en su trabajo (fluyan) es importante puesto que está relacionado con:

- Mejor experiencia del cliente
- Mayor deseo de ayudar a los compañeros
- Mayor apertura a los cambios

ABSORCIÓN CHILE 2016



EL DESAFÍO

El modelo IFREI nos habla de entornos, ya que en una empresa existen tantos entornos como personas la integran. Cada una de las personas que desarrollan su actividad en la empresa tendrá acceso a unas políticas específicas, desarrollará su trabajo con un líder concreto y percibirá la cultura de una manera.

Los líderes son de vital importancia, ya que impactan como los trabajadores perciben a la empresa, canalizan la cultura organizacional y finalmente afectan los resultados. No es suficiente crear políticas y beneficios de conciliación trabajo y familia o hacer públicos los valores de la empresa, sino que éstos se tienen que ver reflejados en el comportamiento de los líderes de la organización, ya que ellos muestran los comportamientos aceptables en una organización. Es muy importante que los líderes fomenten y que faciliten la conciliación trabajo y familia de sus colaboradores.

El hecho de que las empresas desarrollen la Responsabilidad Familiar Corporativa redundará en beneficio de todos. La RFC facilita mejores resultados empresariales, dado que las personas están más comprometidas y tienen una menor intención de dejar la empresa. Desde el Centro Trabajo y Familia seguiremos investigando para tratar de ayudar a todas las organizaciones a lograr entornos de mayor conciliación trabajo y familia.

BIBLIOGRAFÍA

Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology*.

Bagger, J., & Li, A. (2014). How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective. *Journal of Management*, 40(4), 1123-1150.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward.

Bosch, M.J., Riumalló, M.P., Chinchilla, N., Las Heras, M., (2017). Responsabilidad Familiar Corporativa: Estudio IFREI 1.5, Chile 2017. Cuaderno ESE.

Hammer, L.B., Kossek, E.E., Bodner, T., Hansen, G., (2009), Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviour (FSSB), *Journal of Management*.

Moen, P., Kelly, E. L., & Hill, R. (2011). Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover? A naturally occurring experiment. *Social problems*.

O'Reilly, Charles A., Chatman J., Caldwell, D., (1991) "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit." *Academy of Management Journal*, 4: 487-516.

Schaufeli W., and Bakker, A., (2003). Utrecht Work Engagement Scale. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University.