

GUÍA CTF

JUNIO
Nº45

2024

LIDERAZGO Y CONCILIACIÓN: ESTRATEGIAS DE APOYO

María José Bosch
Directora

María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva

María José Urzúa
Investigadora

El rol que juegan los líderes es crítico en la interfaz trabajo-familia, por lo que debería ser el principal foco de las organizaciones para gestionar el balance de sus trabajadores (Kossek et. al, 2011). Si bien, este es un tema que se ha tratado desde hace varios años, nuevas investigaciones se han enfocado en comprender nuevas aristas de este liderazgo. Por un lado, se ha intentado comprender cuales son los mecanismos que permiten que este tipo de liderazgo tenga tan buenos resultados. Por otro, se ha encontrado que el bienestar de los supervisores también es clave para que ellos puedan ser una fuente de apoyo a sus colaboradores.

Por esta razón, la siguiente guía busca exponer los últimos hallazgos en la materia, con un especial foco en recomendar prácticas que permitan apoyar a los líderes en la tarea de ser un pilar de conciliación trabajo y familia para sus colaboradores.

¿Qué significa tener un liderazgo amigable con la familia?

El liderazgo amigable con la familia es un concepto ampliamente utilizado en la investigación trabajo y familia. Este define el comportamiento específico de los líderes hacia sus colaboradores en materia de conciliación trabajo y familia. Este tipo de liderazgo toma decisiones y muestra actitudes que permiten la expresión de necesidades del subordinado en estas temáticas.

Como se ha explicado anteriormente, los supervisores son quienes asignan proyectos y cargas de trabajo, por lo que sus decisiones impactan en la capacidad de los empleados de conciliar.

Para medir estos comportamientos se utiliza el constructo FSSB (*Family Supportive Supervisor Behaviors*) desarrollado por Hammer y colegas (2009) que busca entender la percepción de los colaboradores respecto del comportamiento de su líder en estas temáticas. Este constructo se compone de cuatro dimensiones:

Liderazgo emocional: Es la percepción sobre la atención e interés que muestra el supervisor cuando sus subordinados quieren compartir necesidades de conciliación. Un líder que presta este tipo de apoyo quiere conocer las circunstancias personales de los colaboradores y como estas influyen en su trabajo.

Liderazgo instrumental: Este implica la implementación de políticas formales tales como ajustes de horarios, implementación de medidas de flexibilidad etc. Son de carácter reactivo, es decir, ocurren a petición del colaborador.

Gestión de Políticas: Es la apertura del líder a utilizar de adecuadamente políticas de flexibilidad laboral que benefician al colaborador y la empresa. Esto implica estar dispuesto a generar alternativas, probar nuevos modos de trabajo etc.

Líder como modelo a seguir: Es la percepción respecto de la eficacia del supervisor para integrar trabajo y familia, siendo un ejemplo en estas temáticas.

Cuáles son sus beneficios

Los comportamientos del líder amigable con la familia son uno de los principales focos de investigación en el ámbito de la conciliación. Esto porque se ha descubierto que **los líderes son el actor clave**. Esto permiten que los colaboradores se beneficien familiarmente, y por otro lado, desencadenan comportamientos positivos en ellos en términos de compromiso, productividad y satisfacción laboral (Kossek et, al, 2011; Wang. Et. al, 2024). Estos hallazgos han sido de carácter bastante generalizado, en diferentes tipos de organizaciones y con un impacto en colaboradores de amplios contextos socioculturales (Perry-Jenkins y Gelster, 2020).

Entre los principales efectos positivos que tiene este tipo de liderazgos dentro de las organizaciones se pueden nombrar, en primer lugar, un aumento en la **productividad de rol, satisfacción laboral** y el **enriquecimiento trabajo y familia**. Por otro parte, disminuyen el **conflicto trabajo-familia, burnout** e **intenciones de dejar la empresa**. A continuación, se explican los mecanismos que permiten lo anterior.

Los líderes amigables con la familia ayudan a sus subordinados a conservar recursos

Todas las personas necesitan recursos materiales, energéticos y de tiempo para vivir. Por instinto todos buscan mantener sus recursos para conseguir más recursos. A su vez, evitarán perder los recursos y los protegerán a toda costa.

Según el contexto entonces, las personas pueden experimentar espirales de beneficios o de pérdida. Los espirales de beneficios permiten que las personas mantengan y generen más y más recursos, mientras que los espirales de pérdida provocan que las personas entren en estados de estrés y agotamiento a largo plazo (Hobfoll, 1989; Brummelhuis y Baaker, 2012). En este aspecto, se ha descubierto que **los líderes amigables con la familia son un recurso crucial para los colaboradores y la organización**.

Son un recurso para los colaboradores porque les permiten gestionar sus roles familiares y laborales, disminuir el conflicto-familia y evitar el burnout. Es decir, estos líderes evitan que los colaboradores entren en espirales de pérdida por tratar de conciliar trabajo-familia. Además, son un recurso para la organización porque, al permitir que el colaborador concilie, aumentan su satisfacción laboral y su compromiso. Por lo tanto, estos líderes también generan un espiral de beneficios para la empresa específicamente (Guo et. al, 2024).

Los líderes amigables con la familia generar relaciones de reciprocidad positiva con la organización

Un segundo mecanismo mediante el cual los líderes generan sinergias positivas entre los colaboradores y la organización es mediante relaciones de reciprocidad (Blau, 1964).

Los comportamientos positivos del líder le entregan la valiosa posibilidad al colaborador de trabajar y poder participar de su vida familiar al mismo tiempo. Por esto, el colaborador le entrega a cambio una mayor productividad y menores intenciones de dejar la empresa. En concreto, los comportamientos amigables con la familia aumentan la percepción de intercambio positivo entre el supervisor y el colaborador (LMX), lo que tiene directa relación con los resultados nombrados anteriormente (Guo. Et al, 2024)

Cuáles son sus costos

El grueso de la literatura se enfoca en comprender el impacto de los líderes en distintos indicadores humanos sobre su equipo. Sin embargo, poco se habla del bienestar de los mismos líderes, a pesar de que esto es crucial para un buen funcionamiento organizacional. Para que un líder pueda tener comportamientos amigables con la familia y conectar emocionalmente con sus colaboradores, debe estar en buenas condiciones de salud emocional.

Ejercer liderazgos que impliquen conectar emocionalmente trae a su vez una carga adicional para el propio líder. Por esto a continuación se expone los posibles costos de ejercer liderazgo amigables con la familia. De esta manera se capta los focos que puedan drenar energía en los líderes y se ofrecerán medidas para evitar que esto ocurra.

Síndrome del buen soldado

Welbourne et.al (1998) propone que, dentro de las organizaciones, las personas ejercen dos roles. Por un lado, tienen su rol como trabajador y por otro como miembro de la organización. El primero implica cumplir las obligaciones y responsabilidades referentes al cargo y el segundo refiere a satisfacer las expectativas de comportamiento como ciudadano organizacional. Se dice que quienes cumplen con ambos roles son mejor evaluados y promocionados en general.

LIDERAZGO Y CONCILIACIÓN: ESTRATEGIAS DE APOYO

Sin embargo, esto puede implicar una sobrecarga de rol. Esta se describe como aquella situación donde el trabajador siente que las actividades y actitudes que van más allá de su trabajo específico superan el tiempo y la energía que tiene disponible. Esto a su vez, conlleva un aumento de estrés laboral y conflicto-trabajo familia. A este fenómeno se le denomina el síndrome del buen soldado (Bolino et. al, 2005). Si bien, este puede afectar a todo colaborador que tenga altos niveles de iniciativa propia, puede ser especialmente dañino en los líderes. Esto porque además de tener altos niveles de responsabilidad, sienten que sobre ellos existen expectativas adicionales de comportamiento relacionadas con cumplir las demandas emocionales y de gestión de conciliación de trabajo y familia de su equipo.

El costo de la actuación superficial

Otro foco de drenaje de energía para los líderes es la actuación superficial (*surface acting*). Esto corresponde a actuar siempre emocionalmente disponible hacia otros, aunque internamente no se quiera, ya sea por falta de energía o porque no se cree que sea realmente parte de nuestro cargo.

Este fenómeno ha sido documentado en trabajadores que tienen una constante interacción con clientes. Estas personas siempre deben estar en estado emocionales positivos, aunque internamente tengan emociones negativas. Lo anterior, es denominado trabajo emocional y constituye una importante fuga de recursos psicológicos, que a largo plazo afectan el compromiso y la productividad de los trabajadores.

El opuesto a estas actitudes es la actuación profunda (*deep acting*). Este tipo de comportamientos son positivos, ya que la persona actúa alineada con su ser y por ende con su propósito. Estos ocurren generalmente, cuando las personas sienten que con su trabajo realmente ayudan a otros (motivación prosocial) (Uy, Lin y Ilies, 2017).

En el contexto de los comportamientos del líder amigable con la familia pueden ocurrir ambos procesos. Por un lado, si los líderes no reconocen que estos comportamientos son parte de su rol, estos pueden verse envueltos en una actuación superficial. Si la organización espera este tipo de comportamientos por parte del líder, y este se ve forzado a ejercerlos, existe una posibilidad de fuga energética, lo que finalmente se verá reflejado sobre los colaboradores.

LIDERAZGO Y CONCILIACIÓN: ESTRATEGIAS DE APOYO

Por otro lado, si estos comportamientos se alinean con el propósito del líder, generalmente con altos niveles de motivación prosocial; entonces su actuar será auténtico, lo que traerá efectos positivos para este y su equipo.

Recomendaciones para promover los FSSB y asegurar el bienestar de los líderes

A partir de lo anterior, a continuación, se ofrecen recomendaciones para potenciar este tipo de liderazgos cuidando el bienestar de la organización en su conjunto. Esto porque del liderazgo requiere de un apoyo para potenciar el efecto cascada.

Propósito organizacional: hoy en día la existencia de un propósito que se alinee con el propósito de los colaboradores es crucial para la motivación de los miembros de la organización. Esta es una oportunidad para alinear el liderazgo amigable con la familia con el propósito organizacional. Una forma de lograrlo es incentivar la búsqueda de motivaciones prosociales en los líderes y exponer que gracias a estas el trabajo no solo cobra sentido, si no que nos ofrece bienestar.

Cultura organizacional amigable con la familia: uno de los principales predictores del comportamiento del líder amigable con la familia es que la cultura de la empresa sea amigable con la familia (Oddley-Dusseau et. al, 2016). De esta manera, el supervisor siente que cuenta con el apoyo de la organización para gestionar su equipo de manera que la conciliación sea posible dentro de este (Las Heras et. al 2015).

Flexibilidad: esta también es parte de la cultura organizacional. Si el concepto de flexibilidad se instala en la organización a través de los incentivos orientados a las metas, el ejercicio de estos liderazgos se ve potenciado.

Alta Dirección: para asegurar el bienestar de los supervisores y sus comportamientos amigables con la familia, las más altas cúpulas de la empresa deben prestar apoyo y mostrar actitudes afines (Rofcanin et. al, 2023)

Carga laboral: para que lo que se dice coincida con lo que se hace, es clave evaluar si la carga laboral permite que los líderes puedan completar sus responsabilidades ejecutivas y como gestores de conciliación trabajo y familia.

Capacitación emocional en los supervisores: es importante que exista una capacitación en este tipo de temáticas hacia los supervisores. Es relevante, por un lado, que puedan comprender y empatizar en los distintos contextos familiares que vive la fuerza laboral hoy en día. Este desafío requiere a su vez de aprender a tomar distancia y tener la habilidad de tomar decisiones que puedan permitir el correcto funcionamiento de los equipos en un ambiente laboral grato.

Reclutamiento: poco se ha estudiado de las características de personalidad que facilitan el ejercicio de este tipo de liderazgos. Sin embargo, un rasgo que si puede ser de gran ayuda son los altos niveles de motivación prosocial. Esto permitiría que los comportamientos sean parte de una actuación profunda, lo que los hará sostenidos en el tiempo y generaría espirales de beneficios entre los supervisores, colaboradores y la organización en su conjunto.

Bibliografía

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(4), 445–455. <https://doi.org/10.1037/a0029213>

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 740–748.

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*.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513–524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513
Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*, 307–324. doi:10.1037/1089-2680.6.4.307

Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals, 12*(1), 5–36. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>

Las Heras, M., Bosch, M., & Raes, A. (2015). Sequential mediation among family friendly organ

Odle-Dusseau, H. N., Hammer, L. B., Crain, T. L., & Bodner, T. E. (2016). The influence of family-supportive supervisor training on employee job performance and attitudes: An organizational work–family intervention. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(3), 296–308. <https://doi.org/10.1037/a0039961>

Perry-Jenkins, M., & Gerstel, N. (2020). Work and family in the second decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family, 82*(1), 420–453. <https://doi.org/10.1111/jomf.12636>

Guo, Y., Wang, S., Rofcanin, Y., & Las Heras, M. (2024). A meta-analytic review of family supportive supervisor behaviors (FSSBs): Work-family related antecedents, outcomes, and a theory-driven comparison of two mediating mechanisms. *Journal of Vocational Behavior, 151*, 103988. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103988>

Uy, M. A., Lin, K. J., & Ilies, R. (2017). Is it better to give or receive? The role of help in buffering the depleting effects of surface acting. *Academy of management Journal, 60*(4), 1442-1461.

LIDERAZGO Y CONCILIACIÓN: ESTRATEGIAS DE APOYO



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA

Autores

María José Bosch K.

Directora Centro Trabajo y Familia
Profesora Titular Dirección de Personas

María Paz Riumalló H.

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia
Directora Club Empresas Trabajo y Familia

María José Urzúa

Investigadora

Información Corporativa

ESE Business School Chile

Universidad de los Andes

Dirección: Avenida La Plaza 1905, San Carlos de
Apoquindo
Las Condes - Santiago de Chile

Sitio web: www.ese.cl/ctf

Teléfonos:

226181565

Correo:

mpriumallo.ese@uandes.cl

