



Por Esteban O Mora, Jefe Sección de Evaluación OPLAU. Docente Posgrados en Administración Pública y Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo. Investigador CICAP

Aportes del liderazgo al enfoque del balance trabajo-vida

La imagen de la balanza nos predispone a un juego de suma cero, y esto es un error.

15 OCT 2024 Economía

Los resultados del estudio más reciente de la OCDE sobre [“Work-Life Balance”](#) (Balance Trabajo-Vida) indican que “un trabajador a tiempo completo en la OCDE dedica el 63% del día en promedio, o 15 horas, al cuidado personal (comer, dormir, etc.) y al ocio (socializar con amigos y familiares, pasatiempos, juegos, uso de la computadora y la televisión, etc.). Menos horas de trabajo remunerado para las mujeres no necesariamente resulta en un mayor tiempo libre, ya que el tiempo dedicado al ocio es aproximadamente el mismo para hombres y mujeres en los 22 países de la OCDE estudiados.”

Esta organización usa la imagen de la balanza para “equilibrar” la vida laboral con la vida personal. Incluso este orden de las palabras genera una predisposición a imaginar que “trabajo, luego vivo” (de seguro Descartes estaría molesto), sin embargo, producto de investigaciones realizadas desde hace algunos años como investigador del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP-UCR) en temas de [agotamiento emocional \(burnout\)](#), [acoso laboral \(mobbing\)](#) y [motivación para el servicio público](#), así como los más recientes hallazgos en materia de liderazgo, esa percepción lleva a un juego de suma cero que no beneficia a las personas en su salud mental, al crecimiento personal y a su reinención.

Más allá del enfoque de conciliación de la vida laboral y personal. “¿Te ves a ti mismo como un líder? ¿Qué líderes te han inspirado?”, pregunta Steward Friedman en su obra *Total Leadership*, donde discute la importancia de adoptar una visión de cuatro vías, para observar las interconexiones entre las diferentes partes de la vida: el trabajo, la familia, la comunidad y uno mismo.

Cada una de esas vías tiene un rol importante en la construcción del ser humano y, desde una perspectiva integradora, se superan paulatinamente en función del liderazgo que ejercemos en cada uno de esos aspectos para darles protagonismo según nuestros intereses y prioridades, así que el “balance” está en continua adaptación y movimiento.

Por los estilos de estructura laboral, las personas construimos “creencias autolimitantes” que nos impiden hacer cambios que mejorarán nuestras vidas, Friedman las catalogó como perfeccionismo, culpa, miedo al cambio y pensamiento de todo o nada. Por ello, la imagen de la balanza es una metáfora que funciona cuando se quiere posicionar lo laboral sobre lo personal, pero cuando el contexto se amplía, las personas pueden auto liderarse, es decir, motivarse para leer más libros, hacer ejercicio, colaborar con una fundación, iniciar hobbies con sus hijos, etc.

Diferentes investigaciones han demostrado que [leer](#) y hacer [actividad física](#) mejoran la imaginación y el pensamiento creativo, lo cual, con el tiempo, se convierte en un beneficio que la persona puede aprovechar en su espacio de trabajo, hacer las tareas más sencillas, innovar y ser más eficiente.

En los procesos de *burnout* y de *mobbing*, es usual que se les pida a las personas que realicen cambios en sus vidas, cuyo propósito es mejorar la salud mental y la capacidad de resiliencia en el trabajo. Friedman, director del “Work/Life Integration Project” introdujo el concepto de experimentos para lograr victorias rápidas en estas cuatro vías.

Al respecto, cuando revisamos los resultados de la aplicación del instrumento para conocer la motivación para el servicio público, en un estudio para determinar los [factores para el modelado de servicios en la administración pública](#), se identificaron temas de compasión y auto sacrificio por parte de los servidores públicos en el cumplimiento de su trabajo, dimensiones que tienen que ver más con el liderazgo en sus comunidades que exclusivamente con aspectos técnicos de sus labores. Involucrarse en programas de voluntariado que complementan sus intereses es un ejemplo de victoria rápida que suma a esta integralidad y la búsqueda del “balance”.

Balance o armonía. Desde las Ciencias de la Administración es usual buscar el balance entre el uso óptimo de los recursos y la provisión de bienes y servicios que ofrecen las organizaciones, públicas o privadas. Esta situación es normal en todos los países del mundo, independientemente de su modelo económico, sin embargo, prestar atención a las necesidades del “recurso humano” es lo que nos puede diferenciar de aquellos con esquemas laborales esclavizantes.

La realidad postpandemia está en construcción aún, y debe prestarse atención a los cambios sociales, al comportamiento de las interacciones en las redes, las demandas de la nueva fuerza laboral, los acelerados cambios tecnológicos, los cambios dinámicos en los mercados y los cambios en las organizaciones. Países como [Inglaterra](#) y [España](#) han realizado experimentos para saber si la semana laboral de 4 días laborales es o no más efectiva para intentar ese balance entre trabajo y vida. Los resultados indican que los trabajadores disminuyeron su estrés, se redujo la contaminación ambiental y las empresas fueron más productivas.

El llamado de la multinacional Amazon a sus empleados de [volver a la presencialidad](#) cinco días a la semana, se fundamenta en la necesidad de la empresa de volver a crear cultura organizacional, cohesión social entre el personal, ser más creativos para afrontar en conjunto los retos de su nicho de mercado y a su vez, identificar los nuevos liderazgos para

realizar los cambios, ya que, desde el teletrabajo es más difícil identificar ciertas competencias y habilidades de las personas, así como sostener un negocio en el tiempo.

Las organizaciones públicas y privadas tenemos hoy una gran responsabilidad desde nuestros procesos de planeamiento, presupuestación, análisis de riesgos y evaluación, y es generar las condiciones para que las personas que forman parte de ellas se puedan desarrollar de manera integral, para que se puedan realizar en diferentes aspectos de la vida, con integridad y ejerciendo un liderazgo que trate de movilizarlas hacia metas valiosas y la generación de valor público.

Desde esta perspectiva, el liderazgo de cuatro vías demuestra que “no necesitamos cantidades iguales de elementos que compiten entre sí para crear un equilibrio constante, y para muchas personas, la igualdad en la importancia y la atención a las diferentes partes de la vida no tiene sentido”. En otras palabras, si tenemos que distribuir el 100% entre trabajo, familia, comunidad y uno mismo, ¿a todos les otorgamos 25%?, no necesariamente, ¿cierto?, cada uno tiene sus prioridades.

Finalmente, lograr el balance vida-trabajo (*cogito, ergo sum*) depende de la forma en que organizaciones e individuos armonicemos y practiquemos el liderazgo en todos los aspectos de la vida. Para lograrlo en estos días, también se requiere dejar de ver la vida a través de la pantalla del *smartphone* o del *laptop*, y prestar más atención a los alrededores e involucrarse.

¿Desea enviar sus artículos a este espacio?



Los artículos de opinión de *Voz experta UCR* tocan temas de coyuntura en textos de 6 000 a 8 000 caracteres con espacios. La persona autora debe estar activa en su respectiva unidad académica, facilitar su correo institucional y una línea de descripción de sus atestados. Los textos deben dirigirse al correo de la persona de la Sección de Prensa a cargo de cada unidad. En el siguiente enlace, puede consultar los correos electrónicos del personal en periodismo: <https://odi.ucr.ac.cr/prensa.html>

[Dr. Esteban O. Mora Martínez](#)

Jefe Sección de Evaluación OPLAU. Docente Posgrados en Administración Pública y Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo. Investigador CICAP

esteban.moramartinez@ucr.ac.cr