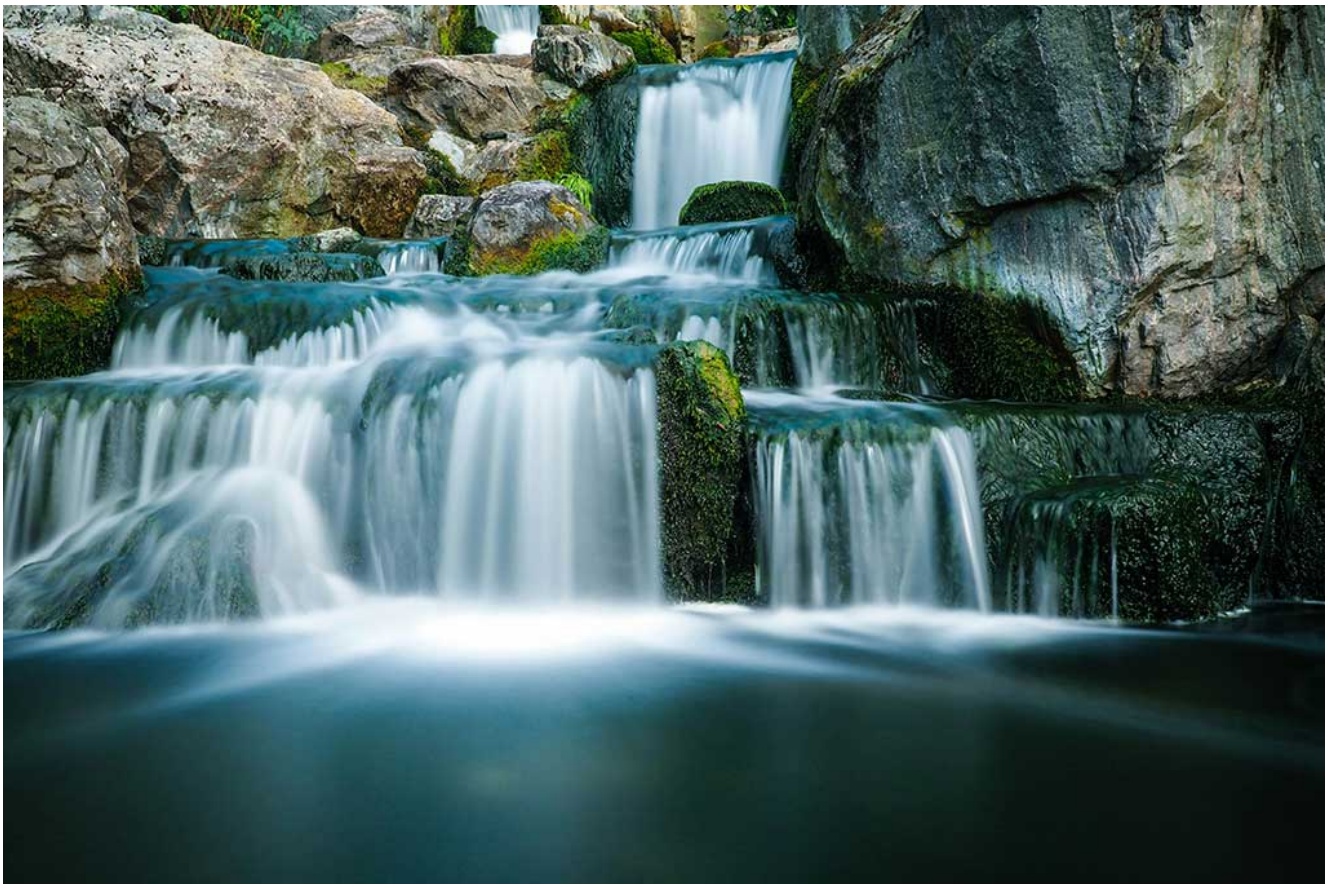
El bienestar de los empleados empieza en la alta dirección

Cuando un directivo siente el respeto y respaldo de su superior, tiende a hacer lo mismo con su equipo; un efecto en cascada que se repite en toda la organización.



4 de abril de 2024

Está claro que los jefes influyen en la salud mental de sus empleados. Pero no solo en la de ellos, sino en la de los equipos que tienen por debajo y, por ende, en el bienestar de toda la

©IESE Business School

organización.

La causa estriba en que las personas somos imitativas por naturaleza. Por ello, cuando alguien en una posición de liderazgo da ejemplo, puede influir en las normas de todo el grupo. También lo hará en la cultura empresarial, lo que tiene un impacto significativo en las prácticas organizativas.

En el entorno laboral, esto se traduce en que, cuando los directivos intermedios reciben el respeto y respaldo de sus superiores, a menudo tienden a replicar este comportamiento en sus propios equipos. Este efecto en cascada puede tener repercusiones en toda la organización.

Un estudio publicado en la *European Management Review* dirigido por la profesora del IESE Mireia Las Heras, junto con Yasin Rofcanin, Siqi Wang, María José Bosch, Afacan Findikli y Andrés Salas, resalta la influencia del apoyo de los empleadores en la vida personal, en el bienestar e incluso en la higiene del sueño de los empleados.

Las conclusiones sugieren que los supervisores que se sienten respaldados tienden a mostrar un trato más solidario hacia sus subordinados, lo que empodera psicológicamente a los empleados, y eso conduce a un mejor rendimiento y mayor compromiso con la empresa.

El efecto del empoderamiento

Así, el respaldo que los empleados reciben puede ser muy importante. Por ejemplo, el estudio resalta cómo el apoyo brindado por los superiores a la carrera profesional de los empleados, otorgándoles autonomía y permitiéndoles establecer sus propios objetivos profesionales, está estrechamente vinculado con el empoderamiento psicológico o la motivación intrínseca de la persona. Esta última se suele manifestar a través del sentido de propósito, la autodeterminación, la capacidad de llevar a cabo las tareas y el impacto en la empresa.

Los autores sostienen que el empoderamiento psicológico es un elemento clave en el efecto cascada para respaldar a los empleados, y que los supervisores en todos los niveles son agentes para empoderar. Esto se debe a que, a través de su ejemplo, reflejan las directrices de la alta dirección sobre las buenas prácticas laborales. Los efectos en el bienestar psicológico y el desempeño laboral se transmiten a lo largo de la cadena de mando, creando un ciclo de reciprocidad.

©IESE Business School

¿Qué es bienestar para el empleado?

El bienestar es un concepto muy amplio y puede depender mucho de cada persona. Sin embargo, hay dos aspectos especialmente concretos y mensurables:

1. **La calidad del sueño.** Todos hemos experimentado cómo una noche de sueño interrumpido afecta nuestro rendimiento al día siguiente.
2. **Recursos emocionales profundos**. Son las capacidades para afrontar lo inesperado de manera efectiva. Los empleados con una alta resiliencia emocional pueden recuperarse más rápidamente de los desafíos sin sentirse frustrados ni agotados.

La investigación concluye que, al fomentar un entorno laboral favorable, las empresas pueden mejorar la resiliencia emocional de los empleados y reducir los problemas de sueño, lo que en última instancia contribuye a tener un equipo más sano y productivo.

La buena noticia es que tanto la salud física como mental no están separadas, sino que tienden a complementarse y fortalecerse mutuamente, creando un efecto positivo en conjunto.

En la actualidad, con los altos niveles de incertidumbre, es muy frecuente encontrar equipos agotados e incluso experimentando *burnout*. Por tanto, es crucial mejorar el bienestar de la organización. Una forma para lograrlo es aprovechar del efecto cascada y priorizar el bienestar del personal desde la alta dirección, creando así una cultura en la que los empleados se sientan valorados y apreciados.

Sobre la investigación

Los autores utilizaron un conjunto de datos de diarios semanales de empleados y sus superiores en Chile para comprobar el efecto cascada del respaldo percibido del supervisor en tres niveles jerárquicos: altos directivos, supervisores y empleados.



Mireia Las Heras

Profesora en Dirección de Personas en las Organizaciones. Sus investigaciones se centran en temas relacionados con la integración trabajo-familia alrededor del mundo, liderazgo, teletrabajo, motivación y estados emocionales en el trabajo.

©IESE Business School

©IESE Business School