



**EL DESARROLLO
DE LA
RECIPROCIDAD**
EL IMPACTO DE LAS
CULTURAS CON
RESPONSABILIDAD
FAMILIAR CORPORATIVA

“No es suficiente crear políticas y beneficios de conciliación trabajo y familia o publicar los valores de la empresa, sino que estos se tienen que ver reflejados en el comportamiento de los líderes de la organización”.

Traten ustedes a los demás tal y como quieren que ellos los traten a ustedes (Mateo 7:12). La norma de reciprocidad, también conocida como la Regla de oro, es uno de los pilares comunes en los códigos de ética. El deseo de reciprocidad en las personas tanto de forma positiva como negativa ha sido estudiado en varias áreas tales como la sociología, economía, ciencias políticas, etc. En administración, se ha investigado el principio de reciprocidad basado en la teoría de intercambio social (Blau, 1964). De acuerdo a la teoría de intercambio social, los trabajadores desarrollan percepciones sobre la organización y reaccionan frente a esas percepciones con reciprocidad positiva o negativa. Esto sucede inevitablemente, dado que las organizaciones y sus miembros dependen mutuamente para obtener los resultados esperados. A pesar de la cantidad de trabajo que existe sobre intercambio social y reciprocidad, aún no se sabe mucho sobre los principios de reciprocidad que afectan a los empleados relacionado a culturas con responsabilidad familiar corporativa (RFC).

Se entiende por cultura organizacional aquellas normas, valores, ideas y acciones compartidas por un grupo en una organización. Más específicamente, organizaciones con culturas RFC son culturas que fomentan valores que permiten la integración de los roles familiares y laborales de sus trabajadores (Thompson et al, 1999). Las culturas RFC afectan a hombres y mujeres en todo el mundo y su desarrollo ha aumentado considerablemente en los últimos años. Algunas de las razones por este mayor interés en conciliar los diferentes roles de nuestra vida, es la creciente participación femenina en la fuerza laboral, un mayor número de hogares monoparentales, incremento de la participación masculina en los quehaceres del hogar, entre otros. Dado que estas tendencias van en aumento, acompañadas también de trabajadores con y sin compromisos familiares que demandan más valores sociales incluyendo una preocupación sobre el balance entre trabajo y familia, estudiar las culturas RFC y su impacto en los resultados tanto individuales como organizacionales, se vuelve cada vez más importante para las organizaciones.

Estudios anteriores han demostrado y confirmado una relación positiva entre culturas RFC con mejores desempeños de sus empleados, aún no se han estudiado los mecanismos que faciliten esta relación. Es por esto que con las profesoras Mireia Las Heras y Anneloes Raes de IESE quisimos estudiar esta relación y comprobarla empíricamente en empresas de diferentes países de Iberoamérica.



María Jos Bosch

Ph.D. in General Management y Master of Research in Management, IESE, Universidad de Navarra.

Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security.
mjbosch.ese@uandes.cl

En este estudio sobre culturas RFC nos enfocamos en dos resultados que afectan el desempeño de los trabajadores. El primero es la satisfacción del trabajador con su balance trabajo y familia (SBTF). La SBTF de un empleado describe el estado general de satisfacción del empleado en su capacidad de cumplir con las demandas de sus roles como trabajador y como miembro de una familia. El segundo resultado fue la intención de dejar la empresa (IDE). La IDE describe la inclinación del trabajador de dejar la empresa en el futuro próximo.

¿Por qué estos dos indicadores?

Primero, a pesar de que la SBTF es una medición subjetiva de como una persona siente que esta el balance entre su vida personal y el trabajo, esta medida logra capturar el grado que el balance trabajo y familia de una persona se acerca a su ideal. Se ha comprobado que SBTF se relaciona a la cantidad de energía y compromiso que una persona entrega en su trabajo, también altos grados de SBTF están asociados a menores niveles de estrés, menores niveles de conflictos, entre otros. Por otra parte, la literatura ha demostrado que la rotación voluntaria tiene bastantes consecuencias negativas para la organización, tales como: bajo desempeño laboral, bajo trabajo en equipo, aumento del ausentismo, entre otros.

La relación que existe entre Culturas RFC y los resultados de los empleados, se puede explicar a través de la teoría del intercambio social. Esta teoría propone que los empleados intercambian su trabajo y dedicación con la empresa no solamente por activos tangibles (principio económico) tales como salario, compensaciones, etc, sino que también por activos socio-emocionales (principio social) tales como la preocupación y la estima (Blau, 1964). Según Blau, la diferencia más importante entre el intercambio social y el intercambio económico es que este último conlleva a obligaciones específicas (precio y cantidad), mientras que el primero conlleva obligaciones inespecíficas, o sea que el tiempo y monto no están determinados.

La razón fundamental para que el intercambio social funcione es el impulso innato de las personas a ser recíprocas. Es importante entender que hay diferentes formas de reciprocidad y que esta puede ser positiva pero también negativa. Molm, et al (2007) propone que la reciprocidad puede tomar dos formas: reciprocidad directa y reciprocidad indirecta. La primera, la reciprocidad directa, tiene a su vez dos sub grupos: (1) negociación de intercambio directa, donde los actores negocian los términos de un acuerdo que beneficia a las dos partes, y el (2) intercambio recíproco directo, donde los actores realizan actos individuales que benefician a otros, sin saber cuándo la otra persona va a ser recíproco. El segundo grupo, la reciprocidad indirecta, tiene también a su vez dos sub grupos: (3) Reciprocidad general en cadena, donde las personas que han recibido apoyo en el pasado, tienden a ser recíprocas con otros en el futuro, y (4) Reciprocidad selectiva basada en justicia, se refiere al deseo de las personas de ayudar a quienes ellos creen han apoyado otros.

Tanto la reciprocidad directa como indirecta, sustentan la relación entre las culturas RFC y los resultados de los empleados. La reciprocidad existirá por parte de los trabajadores en sus diferentes formas, por ejemplo María Paz recibe directamente beneficios para conciliar trabajo y familia, eso fortalece su compromiso con la empresa y su disposición para buscar nuevos clientes (reciprocidad directa). Por otra parte, Guillermo, quien recibió ayuda para cuidar a su hijo en el pasado, ayuda a Gonzalo en su trabajo, a pesar que Gonzalo no estaba cuando Guillermo recibió su ayuda (reciprocidad general en cadena). Finalmente, Rafael y Raúl, quienes no han utilizado directamente los beneficios de conciliación trabajo y familia de la empresa, responden de forma positiva a la empresa, ya que valoran el apoyo que la empresa le da a Gloria (reciprocidad selectiva basada en justicia). Este razonamiento, implica que la reciprocidad estará presente en el trabajo para los empleados tanto que han recibido los beneficios, como también los que no los han recibido directamente, pero los valoran.

Estudios empíricos, han demostrado esta relación de reciprocidad dentro de las empresas. Por ejemplo, en Nueva Zelanda, Haar & Roche (2010) mostraron en su estudio como el apoyo a un buen balance de trabajo y familia influye positivamente en la satisfacción de las personas y negativamente en la intención de dejar la empresa. Otro estudio en Taiwan, Liao (2011) reveló que la percepción de apoyo de la organización disminuye la intención de dejar la empresa y aumenta el compromiso organizacional. Otro estudio similar mostro en Inglaterra (Wood & De Menezes, 2010) que los comportamientos de los jefes que apoyan la conciliación trabajo y familia potencian el compromiso y resultados económicos de la organización. En una muestra en Estados Unidos se demostró empíricamente que las políticas de responsabilidad familiar corporativa impactan positivamente tanto el compromiso de las personas que utilizan las políticas como las que no.

En cualquier organización, las acciones y pensamientos de los individuos influyen las normas y pautas de la cultura organizacional, pero también las normas y pautas de la cultura organizacional influyen en las acciones y pensamientos de los individuos. La evidencia también demuestra, que las personas se sienten atraídas a entornos y situaciones en las que creen van a encajar. Cuando las personas no encajan en una organización, tienden a irse o bien la relación entre la organización y ellos es de bajo valor agregado (van Maanen, 1975). Basado en lo que hemos revisado sobre intercambio social, los líderes de una organización que perciban que esta apoya el balance trabajo y familia, a pesar de que ellos no lo necesiten o no usen los beneficios, se sentirán inducidos a ayudar a otros en su balance trabajo y familia. También, el comportamiento del líder afectará la percepción de apoyo de la organización de los trabajadores, ya que esta afecta el compromiso de los empleados, las interacciones que se dan entre ellos y finalmente el ambiente de trabajo. La percepción

de apoyo del líder tiene un efecto especialmente importante, ya que en temas relacionados al balance trabajo y familia disminuye el conflicto entre los roles de una persona y aumenta el uso de los beneficios y políticas de una empresa, ya que actúan como guardianes de la cantidad de apoyo que los trabajadores reciben en una empresa.

Es por esto que esperamos que la cultura afecte positivamente al comportamiento de los líderes y esto a su vez potencie el resultado organizacional de los trabajadores.

Metodología

Para ver si esta relación se daba en países iberoamericanos, coleccionamos datos en diadas entre jefe-colaborador de empresas en Chile, El Salvador, España, México y en Perú. Estos países fueron escogidos por representar distintos aspectos sociales, políticos, como también orientaciones familiares diferentes dentro de Iberoamérica. Para escogerlos utilizamos el Índice de desarrollo Humano (HDI por sus siglas en inglés).

Recogimos los datos finales del 2012 y comienzos del 2013 como parte de los estudios que realiza tanto el Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School, como el ICWF del IESE Business School en España. La muestra total fue de 13 empresas, con un total de 3.157 diadas jefe-colaborador.

Para analizar los resultados utilizamos diferentes mecanismos estadísticos que confirmaron la validez de la relación y su estabilidad entre las culturas.

Resultados

El objetivo de este estudio era confirmar la relación entre las culturas de responsabilidad familiar corporativa y los resultados organizacionales. También estudiar el efecto multiplicador que tienen los líderes en esta relación. El estudio demostró teórica y empíricamente que existe una relación positiva entre las empresas que fomentan culturas de responsabilidad familiar corporativa y los resultados organizacionales, y que esta relación se ve potenciada por el comportamiento de los líderes. En este estudio también se comprobó la importancia de la reciprocidad directa e indirecta, y su efecto en la solidaridad social como sentimiento de compromiso a la empresa y a la relación entre las partes.

Este estudio también demostró que esta relación se da en cinco países Iberoamericanos que representan una variedad amplia de

territorios hispanos: en toda América y España. Esto sirve para dos propósitos, primero demostrar que esta relación entre culturas de responsabilidad familiar corporativa y resultados organizacionales, también se sostiene en países donde no se había estudiado antes. Esto es especialmente importante, ya que la mayoría de los estudios sobre conciliación trabajo y familia se han desarrollado en países angloparlantes de forma local y luego se aplican de forma global, a pesar de que los estudios cross-culturales han comprobado que las definiciones, percepciones y atribuciones son culturalmente sensibles (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006). El segundo propósito fue testear el supuesto que el deseo de reciprocidad y el intercambio social son universales. A través de este estudio comprobamos empíricamente que esta relación se da en diferentes culturas, especialmente en países Iberoamericanas que no habían sido testeadas anteriormente. Es por esto que los resultados establecen que nuestro modelo es general y que esta relación existe en diferentes contextos culturales.

Efectos Prácticos

Los resultados de este estudio resaltan la importancia que tienen los líderes en canalizar la cultura organizacional y finalmente afectar los resultados organizacionales. No es suficiente crear políticas y beneficios de conciliación trabajo y familia o publicar los valores de la empresa, sino que estos se tienen que ver reflejados en el comportamiento de los líderes de la organización. Por otra parte, los resultados también sustentan que invertir en culturas RFC no es un costo para las organizaciones, sino más bien una inversión que tendrá retornos a través de empleados más comprometidos y satisfechos. Nuestro estudio confirma el llamado a "hacer a los demás lo que te gustaría que te hicieran a ti", ya que tratar bien a los demás, no solo nos va a llegar de vuelta de forma directa, sino también indirecta. Para las organizaciones, fomentar esta dinámica positiva es esencial para que las personas se sientan valoradas y estén dispuestas a dar más por la empresa. En una época, donde los beneficios cada vez son más estándares, facilitar dinámicas positivas en una organización puede ser un discriminador para que los talentos elijan entre una compañía y otra.

Referencias:

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Haar, J. M., & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: the mediating effects of life satisfaction. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999-1014.
- Javidan, M., Dorfman, P., Sully de Luque, M., & House, R. (2006). In the eye of the beholder. *The Academy of Management Perspectives*, 20, 67-90.
- Liao, P.-Y. (2011). Linking work-family conflict to job attitudes: the mediating role of social exchange relationships. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2965-2980.
- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building Solidarity through Generalized Exchange: A Theory of Reciprocity. [Article]. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205-242.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture and benefit utilization, organization attachment, and work family conflict. *Journal of vocational behavior*(54), 392-415
- Van Maanen, J. (1975). Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department. [Article]. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 207-228.
- Wood, S. J., & De Menezes, L. M. (2010). Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1575-1597.