



Artículo

Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género

Florina Guadalupe Arredondo Trapero^{a,*}, Luz María Velázquez Sánchez^b y Jorge de la Garza García^b

^a Profesor titular, ITESM Campus Monterrey, Monterrey, México

^b Profesor asociado, ITESM Campus Monterrey, Monterrey, México

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 30 de junio de 2011

Aceptado el 30 de mayo de 2013

On-line el 7 de septiembre de 2013

Códigos JEL:

M12

Palabras clave:

Género

Diversidad

Flexibilidad

Responsabilidad social empresarial

R E S U M E N

El objetivo de este artículo es analizar si la mujer directiva tiene mayor disposición que el hombre a apoyar las políticas de diversidad y flexibilidad laboral. Las variables diversidad y flexibilidad laboral fueron analizadas en un grupo de 57 directivos de empresas empleando el análisis de varianza. Los hallazgos muestran que las empresas pequeñas y medianas de comercio y servicios que son dirigidas por mujeres tienden a implementar políticas de diversidad y flexibilidad respecto a la elección de horarios y fórmulas de trabajo flexible como parte de su responsabilidad social, a diferencia de los hombres.

© 2011 Publicado por Elsevier España, S.L. en nombre de Universidad ICESI.

Diversity and labor flexibility policies in the context of corporate social responsibility. An analysis from a gender perspective

A B S T R A C T

The objective of this article is to determine whether women managers are more willing to support flexibility and diversity policies than men. Diversity and flexibility variables were analyzed in a group of 57 business directors, and ANOVA statistical tests were applied. Results demonstrate that the service and commerce small and medium business sector managed by women tend to implement diversity and labor flexibility policies related to work schedule and flexible work as part of their corporate social responsibility. On the contrary, the same type of business managed by men, do not tend to implement diversity and labor flexibility policies.

© 2011 Published by Elsevier España, S.L. on behalf of Universidad ICESI.

Políticas de diversidade e flexibilidade laboral no âmbito da responsabilidade social corporativa. Uma análise da perspectiva de género

R E S U M O

O objetivo deste artigo é analisar se a mulher directora tem maior disposição que o homem para apoiar políticas de diversidade e flexibilidade laboral. As variáveis diversidade flexibilidade laboral foram analisadas num grupo de 57 directores de empresas aplicando a análise de variação. As conclusões mostram que as pequenas e médias empresas de comércio e serviços que são dirigidas por mulheres tendem a implementar políticas de diversidade e flexibilidade relativamente à escolha de horários e fórmulas de trabalho flexível, como parte da sua responsabilidade social, ao contrário dos homens.

© 2011 Publicado por Elsevier España, S.L. em nome da Universidad ICESI.

Classificações JEL:

M12

Palavras-chave:

Género

Diversidade

Flexibilidade

Responsabilidade social corporativa

* Autor para correspondencia: Av. Eugenio Garza Sada #2501 Sur, Col. Tecnológico, Monterrey, Nuevo León, México C.P. 64849.

Correo electrónico: farredon@itesm.mx (F.G. Arredondo Trapero).

1. Introducción

El objetivo del artículo es analizar si la mujer directiva tiene mayor disposición que el hombre a apoyar las políticas de diversidad y flexibilidad laboral. Se parte del supuesto de que la mujer directiva es más sensible a las necesidades del colectivo organizacional. Este supuesto se analiza observando las variables de la empresa (tamaño, sector) y contrastándolas con el género del directivo. La justificación de por qué abordar el tema parte de la necesidad de que las empresas latinoamericanas consideren la flexibilidad y la diversidad laboral como parte de su responsabilidad social hacia una de sus partes interesadas: el colaborador.

La estructura del artículo consta de una parte teórica, que aborda el rol de la mujer directiva en el ámbito empresarial, los temas de diversidad y flexibilidad en el ámbito laboral, así como las implicaciones en el entorno organizacional y familiar. Posteriormente se muestra la parte empírica, en donde se detallan la metodología y los resultados obtenidos en la aplicación del estudio realizado a un grupo de directivos de empresa. Se concluye que la mujer directiva de empresas pequeñas y medianas del sector servicios y comercio muestra mayor disposición que el hombre a apoyar las políticas de diversidad y flexibilidad laboral, y que en las empresas de manufactura no hay distinción. El hallazgo anterior puede ser explicado desde la teoría, ya que la mujer tiende a considerar en sus decisiones las necesidades de los otros para encontrar un equilibrio trabajo-familia en sus colaboradores.

2. Fundamentos teóricos

Desde hace algunas décadas el papel de la mujer ha ido adquiriendo mayor relevancia tanto en el ámbito social como en el político y económico. Particularmente, este auge femenino ha trasladado a la mujer a puestos de decisión en las empresas. Uno de los hallazgos de la participación de la mujer en puestos directivos es la verificación de que ella dirige y toma decisiones de forma diferente al hombre, ya que busca considerar las necesidades del grupo, lo que interviene en sus decisiones de apoyo a las políticas de flexibilidad y diversidad laboral (Echaniz, 2001).

Por otra parte, la falta de flexibilidad y diversidad laboral afecta el trabajo de las mujeres (pero no exclusivamente a ellas) y también a la organización, ya que se pierde el talento y la experiencia que han adquirido, tanto en su preparación académica como en su experiencia laboral (Velázquez, 2008).

Hay casos de mujeres con destacables logros en su carrera profesional que han optado por salir del mercado de trabajo ya que no han encontrado flexibilidad, o no han podido encontrar el equilibrio entre las actividades familiares y laborales. Para lograr tal equilibrio se requiere la participación tanto de la organización como del colaborador, lo cual implica que ambos estén de acuerdo y trabajen en conjunto para encontrar un punto en común entre las necesidades del colaborador y las necesidades de la empresa.

En las organizaciones latinoamericanas, los colaboradores buscan hacerse visibles trabajando largas jornadas, por lo que las políticas de conciliación, aunque existan, no son aprovechadas. A pesar de que la visibilidad laboral es un criterio cada vez menos relevante para la evaluación, el reconocimiento o la promoción, particularmente en países europeos, no sucede así en países latinoamericanos. Gran parte del problema está en la cultura laboral; si esta no cambia, por más políticas que se diseñen e implementen, no habrá modificaciones en beneficio de los colaboradores, las familias y las empresas.

En cualquier sector empresarial puede haber políticas de flexibilidad y diversidad que apoyen a las personas que trabajan y que tienen responsabilidades personales y familiares, además de sus deberes laborales. Los beneficios de la flexibilidad están presentes

en todas las áreas de la vida, contribuyen a la salud psicológica, física, económica y emocional de las personas, de las familias, y de la sociedad en su conjunto. Las políticas de flexibilidad y diversidad laboral permiten al empleado disponer de un horario flexible, ausencias cortas o largas del trabajo y trabajo en casa, con el apoyo de las tecnologías de información.

Uno de los efectos más importantes de la flexibilidad laboral es que reduce el «conflicto trabajo-familia» (*work-family conflict, WFC*). Por lo anterior, es importante reconocer cuáles son los efectos positivos y negativos en los colaboradores cuando, en un entorno laboral, se favorece la flexibilidad laboral o se carece de ella. En este sentido, entender las consecuencias, no solo de carácter económico sino también sociales, implica que las empresas integren este tipo de políticas en la gestión de su recurso humano. En relación con las consecuencias sociales en Latinoamérica, hay un notable crecimiento de los hogares monoparentales de jefatura femenina, lo que hace que el tema de la diversidad y de la flexibilidad laboral adquiera especial relevancia para la sociedad. Generalmente es la madre quien, además de quedarse como responsable del hogar, tiene que trabajar; por lo tanto, contar con esquemas laborales que le permitan articular trabajo y familia es indispensable, particularmente para este tipo de familias.

De acuerdo con la CEPAL (2011), en México el porcentaje de participación de la mujer en las actividades económicas en las zonas urbanas es del 48,3%, es decir, aproximadamente la mitad de las mujeres que pueden trabajar en este país lo están haciendo. Por otra parte, el porcentaje de hogares encabezados por mujeres en zonas urbanas de México es del 26,6%. Adicionalmente, hay una incidencia de la pobreza en hogares dirigidos por mujeres en zonas urbanas de México del 31,3%, por lo que trabajar es una necesidad para el sustento del hogar. En relación con lo social, respecto a las problemáticas en Latinoamérica, Kliksberg (2011) señala que la tercera causa de los índices de criminalidad en América Latina es la desarticulación familiar y los hogares en situación de pobreza, en donde generalmente hay un solo cónyuge al frente, quien encuentra dificultades en equilibrar trabajo-familia, y donde escasamente se da un espacio para la formación de los hijos.

De acuerdo con Burgess y Waterhouse (2010), el concepto trabajo-familia surgió durante los años ochenta y se empezó a estudiar cuando la tensión entre el trabajo y la familia fue reconocida por sus efectos negativos en el entorno laboral. Este concepto se manifiesta en una falta de balance en la crianza de los hijos y las labores domésticas con el trabajo.

Powell y Greenhaus (2010) explican que el interés en este tema ha sido motivado por el incremento en la participación de la mujer en la fuerza de trabajo y las parejas de doble ingreso, las cuales abarcan a más de la mitad de las parejas casadas. El cambio demográfico en el mercado laboral hace que las estrategias para la flexibilidad en la vida laboral tengan mayor importancia (Kossek, Pichler, Bodner y Hammer, 2011).

Adicionalmente, el estrés en el área laboral ha hecho que los académicos en el área de la psicología organizacional enfoquen sus esfuerzos de investigación en entender la dimensión del conflicto trabajo-familia. Este conflicto ocurre cuando el trabajador, al involucrarse en un rol, se le complica involucrarse en otro, y en este caso son los roles trabajo y familia. Por ejemplo, una falta de apoyo en el trabajo impacta en el conflicto trabajo-familia mostrando un efecto en donde el rol del trabajo interfiere con el rol de familia (Kossek et al., 2011).

De acuerdo con la OCDE (2011), encontrar un balance trabajo-familia es uno de los principales retos que enfrentan los padres. En estudios realizados por la OCDE se encuentra que hay padres e hijos satisfechos con las consecuencias de la relación trabajo-familia, como también los hay seriamente afectados por esta falta de balance. Fallar en el balance del concepto trabajo-familia tiene consecuencias negativas en el ámbito social y económico. Como

resultado de estas consecuencias, han surgido iniciativas para asistir a los empleados con el objetivo de lograr un equilibrio entre el trabajo y la familia, a través de políticas públicas, particularmente en Norteamérica y Europa. Sin embargo, los colaboradores no siempre las aprovechan por la reducción del pago que implica, o bien porque suponen un cierto riesgo en su carrera laboral. De acuerdo con la OCDE, la participación de los padres en la crianza es crucial para el desarrollo de los hijos y para dar forma a una sociedad. Esta es una razón importante para que quienes elaboran políticas públicas atiendan estos aspectos en sus propuestas.

Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark y Baltes (2011) identificaron en un estudio empírico ciertas variables que reflejan ser los antecedentes del conflicto trabajo-familia. Una de las variables se refiere a los factores estresantes del rol del trabajo, y entre ellos se encuentran los vínculos con el nivel de apoyo de la organización, del supervisor y de los compañeros de trabajo. La flexibilidad laboral está asociada tanto a los apoyos formales como informales, para que el colaborador logre un balance entre el trabajo y la familia.

El apoyo formal de la organización, para conciliar la relación trabajo-familia, se entiende como las políticas organizacionales que reducen este conflicto. Ejemplo de ello son las políticas organizacionales que prestan el servicio de guardería en la misma área de trabajo.

Por otra parte, está el apoyo informal de la organización, como por ejemplo, el hecho de que el supervisor sea empático al tema de trabajo-familia. Este otro tipo de apoyo también se ha demostrado que ha reducido el conflicto. Se trata de los apoyos que el supervisor de forma particular otorga a su colaborador para que puedan conciliar ambas esferas (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner y Hanson, 2009). Kossek et al. (2011) llegaron a la conclusión de que el apoyo del supervisor y de la propia organización están negativamente relacionados con el conflicto trabajo-familia; de esta forma, cuanto más se apoye, menos problemas hay para conciliarlos. Adicionalmente, Woolcott (1990) se enfocó en estudiar cómo los temas diferentes al trabajo, particularmente en lo que se refiere a las responsabilidades familiares, tienen el potencial de afectar tanto el bienestar como la productividad de los trabajadores.

Losoncz y Bortolotto (2009) encontraron que el conflicto trabajo-familia está asociado a largas horas de trabajo, sobrecarga de trabajo y falta de apoyo de otros. Igualmente, encontraron que el 30% de las madres experimentan un alto nivel de conflicto trabajo-familia. Por otra parte, observan una fuerte asociación entre la tensión para balancear la relación trabajo-familia y las siguientes variables: deficiente salud física y mental, y baja satisfacción en el trabajo y en la vida familiar. Por esto, encontrar un equilibrio exitoso entre el trabajo-familia no solo beneficia a los padres involucrados sino a los retos sociales. Balancear el trabajo y la familia implica que se le dé igual relevancia a la productividad económica que al bienestar de las familias e individuos. En relación a lo anterior, Mulvaney, McNall y Morrissey (2010) encontraron que las madres trabajadoras que aprovechan las políticas de apoyo a la relación trabajo-familia generan un mayor compromiso con la organización, y su participación en la fuerza laboral se prolonga.

Otro término que estudia la relación trabajo-familia y que es vinculado con la flexibilidad laboral es el «enriquecimiento trabajo-familia» (*work-family enrichment*, WFE). Se entiende por este término que los aprendizajes adquiridos en el entorno laboral enriquecen la vida familiar. Cuando hay flexibilidad laboral es más seguro que el enriquecimiento trabajo-familia pueda transferirse de una esfera a otra.

Gareis, Barnett, Ertel y Berkman (2009) abordan el concepto de enriquecimiento trabajo-familia y lo definen como bidireccional, es decir, tanto del trabajo hacia la familia como de la familia hacia el trabajo. Por esta razón, sugerencias de cómo hacer mejor las cosas en el entorno laboral pueden ser transferidas al entorno familiar. Jaga y Bagraim (2011) demostraron que el enriquecimiento

trabajo-familia explica la satisfacción en el trabajo y la satisfacción con la carrera laboral. El trabajo y la familia son esferas en donde una se traslapan en la otra, y lejos de competir, deben generar sinergia.

Estudios académicos, como los realizados por Frone (2003), han integrado ambos términos: conflicto trabajo-familia y enriquecimiento trabajo-familia. Esta integración permite tener una imagen más completa de lo que sucede en ambos aspectos. Los hallazgos encontrados es que ambos conceptos no son necesariamente paralelos, ya que tienen diferentes procesos y consecuencias.

Otro de los términos asociados a la relación trabajo-familia es el efecto de *spillover* («salpicar», en español), es decir, el efecto indirecto que el trabajo tiene en la familia y viceversa. El vínculo que tiene este término con esta investigación es que la flexibilidad laboral incrementa el *spillover* positivo entre trabajo y familia. Aparentemente, las características del trabajo son más importantes para explicar el efecto *spillover* entre trabajo y familia que los factores familiares (Keene y Reynolds, 2005). Por otra parte, Baxter y Alexander (2010) estudiaron el *spillover* negativo que experimentan las madres de familia en la relación trabajo-familia. Adicionalmente, Ilies, Schwind y Wagner (2009) examinaron cómo el rol de la integración trabajo-familia de los empleados impacta en el efecto *spillover* sobre la satisfacción diaria del trabajo, la relación de pareja y el estado afectivo que experimenta el empleado en casa.

El concepto del *spillover* en el trabajo-familia tiene un rol importante en la interacción que se da entre el trabajo remunerado y la vida familiar. El *spillover* puede ser tanto positivo como negativo (Losoncz y Bortolotto, 2009; Baxter y Alexander, 2010).

Hay un *spillover* positivo cuando la satisfacción en el trabajo incide en la calidad de vida del hogar y los hijos tienen una buena formación gracias al trabajo de sus padres. Un *spillover* positivo en la relación trabajo-familia se refleja en un vínculo positivo entre padres e hijos, de tal forma que tanto el hombre como la mujer reducen los efectos negativos en su salud mental, ya que su experiencia en la vida laboral es enriquecedora. Los hombres que pasan por la etapa de la paternidad incrementan su sentido de competencia y su capacidad de manejar tareas múltiples, gestionan mejor situaciones desconocidas e inesperadas, desarrollan mejores relaciones sociales y manejan las situaciones de estrés con mayor efectividad.

También se encuentra un *spillover* negativo en la relación trabajo-familia. Por ejemplo, el estrés y las extensas jornadas laborales pueden tener un impacto negativo en la familia y en la calidad de vida, ya que los padres no tienen el tiempo ni la energía necesarios para mantener las relaciones familiares. Situaciones que afectan negativamente la relación trabajo-familia y donde se experimentan resultados de trabajo-vida muy pobres están vinculadas a los turnos nocturnos, de fin de semana o al cambio de trabajo. Aunque el trabajo interfiere en la vida familiar mucho más que en la relación contraria (familia-trabajo), un buen ambiente en el hogar puede también influir en el desempeño laboral, haciendo del trabajo una experiencia disfrutable. Entre los factores que incrementan el *spillover* negativo en la relación familia-trabajo se encuentran la necesidad de cuidar a niños pequeños –o a adultos mayores–, las responsabilidades del hogar y su distribución, así como la percepción de la calidad del rol de esposa/o y padre/madre de familia.

Finalmente, uno de los términos asociados a la relación trabajo-familia que ha sido estudiado por académicos del área de psicología organizacional son las prácticas de «lugar de trabajo familiarmente amigables» (*family friendly workplace*, FFWP). El vínculo que tiene este término con esta investigación es que la flexibilidad laboral hace que un lugar de trabajo sea familiarmente amigable. Bloom, Kretshmer y van Reenen (2011) estudiaron los determinantes y consecuencias de las prácticas de lugar de trabajo familiarmente amigables en una muestra de 450 compañías manufactureras en Alemania, Francia, Inglaterra y Estados Unidos. En su estudio encontraron una relación positiva entre la productividad y las prácticas

de lugar de trabajo familiarmente amigable. También los autores encuentran que las compañías en donde hay una alta proporción de mujeres en la gerencia se tienden a implementar mejoras en las prácticas de lugar de trabajo; la razón no solo es porque sean gerentes, sino porque están en una mejor posición de enfrentar los impedimentos de la alta gerencia en la implementación de estas prácticas. Por otra parte, indican que los niveles gerenciales están en una mejor posición para negociar prácticas que los benefician a ellos mismos. Este tipo de prácticas logra que la empresa responda a las necesidades de las partes interesadas, lo cual incluye a los colaboradores de la organización. Lo anterior ocurre en la medida en que las empresas están cada vez más atentas tanto de la ética como del negocio. Por lo tanto, no solo se trata de «hacer bien lo que es correcto», sino que también conlleva generar mejoras para los *stakeholders* de la empresa (Arredondo, Maldonado y de la Garza, 2010). En ese sentido, de acuerdo con Mercado y Hernández (2007, p. 123), «ser socialmente responsable implica no solo cumplir con las leyes, sino ir más allá con el compromiso e invertir más en capital humano, en medio ambiente y en las relaciones con los *stakeholders*». La empresa tendrá que aprender a balancear los intereses de todos los afectados por su actividad empresarial (Freeman, 1984) y particularmente los de sus colaboradores a través de sus políticas empresariales, para lograr un adecuado balance que favorezca su equilibrio de vida.

En este sentido, la flexibilidad laboral debe ser considerada como parte esencial de la responsabilidad social empresarial (RSE); pues tal como se ha visto, el trabajo afecta a la familia de forma determinante, tanto positiva como negativamente. En la medida en que este tipo de políticas organizacionales se implementen, no solo se tendrán colaboradores más satisfechos y productivos, sino también se dará forma a sociedades más y mejor integradas.

3. Desarrollo

3.1. Problema y objetivo de la investigación

De acuerdo con investigaciones realizadas en el ámbito académico, se está dando un cambio en la importancia de la RSE. Sin embargo, en la literatura no se han realizado suficientes investigaciones empíricas para conocer qué tipo de empresas en México privilegian el despliegue de políticas de RSE interna. Particularmente interesa investigar si el sector de la empresa, su tamaño y el género del director/a son factores que influyen en las perspectivas de la RSE, en particular lo relacionado con la flexibilidad y la diversidad laboral.

Tanto en México como en el resto de Latinoamérica este es un tema poco explorado y no hay referentes empíricos que permitan dar una mejor orientación para conocer qué tipo de empresas están respaldando estas políticas de RSE en el entorno laboral.

El hecho de poder identificar desde dónde se está dando el impulso de la RSE favorecerá el diseño de estrategias laborales acordes al tipo de organización. Para responder a ello, este artículo busca investigar cuál es el perfil de las empresas y de los directivos que apoyan este tipo de políticas de diversidad y flexibilidad laboral. En esta investigación se consideró que era importante analizar, como parte de una primera aproximación al tema, la dependencia de prácticas de RSE interna con las variables tamaño y sector de la empresa, segmentada por el género del directivo.

Por lo tanto, se parte de 3 supuestos:

- Las empresas grandes son las que tienen políticas de RSE más sólidas, puesto que, debido a la globalización, deben mantener estándares internacionales de RSE en donde la diversidad y la flexibilidad laboral sean criterios a considerar.

- Las empresas manufactureras son las que tienden a adoptar con mayor facilidad políticas de RSE debido a que se encuentran bajo controles de certificación más estrictos, como son las normas ISO.
- La mujer tiende a privilegiar en sus decisiones directivas las políticas o programas socialmente responsables en las empresas que dirige, influida por su propia experiencia.

3.2. Metodología

Se trata de un estudio exploratorio para llegar a identificar si la diversidad y la flexibilidad dependen del tamaño de la empresa, del sector de la empresa y del género del directivo. El diseño de la investigación es no experimental transeccional, pues se careció del control de cualquier variable y el cuestionario se aplicó por única vez.

3.3. Instrumento de medición

El instrumento se diseñó con base en un estudio realizado sobre RSE en las PyMEs latinoamericanas (Vives, Corral e Isusi, 2005). De este estudio se consideraron las preguntas relacionadas con diversidad y flexibilidad en la empresa en cuanto a:

- Facilidades de elección de horarios de trabajo/existencia de fórmulas de trabajo flexible.
- Facilidades para la obtención de permisos especiales.
- Política de igualdad de oportunidades en la contratación, sin atender a cuestiones de género, edad, discapacidad, clase social o raza.
- Política de igualdad de oportunidades para acceder a oportunidades laborales, sin atender a cuestiones de género, edad, discapacidad, clase social o raza.
- Existencia de un presupuesto en la empresa destinado a apoyar la flexibilidad y la diversidad.

Los rangos de respuesta manejados son: 1) completamente de acuerdo, 2) de acuerdo, 3) poco de acuerdo, 4) poco en desacuerdo, 5) en desacuerdo y 6) completamente en desacuerdo.

Para la validez del contenido el cuestionario se sometió a jueces conocedores del tema de responsabilidad social del equipo de consultores Ikey de San Sebastián (España); el equipo de investigadores integró las observaciones sobre los temas a tratar, la claridad de los reactivos y la estructura del instrumento.

3.4. Hipótesis de la investigación

En la presente investigación se planteó como hipótesis que el tamaño de la empresa y el sector al que pertenece, segmentado por el género del director de la empresa, sí determina la implantación de las siguientes políticas de RSE interna en el ámbito de diversidad y flexibilidad laboral entendida como:

- Facilidades de elección de horarios de trabajo y existencia de fórmulas de trabajo flexible.
- Facilidades para la obtención de permisos especiales.
- Política de igualdad de oportunidades en la contratación, sin atender a cuestiones de género, edad, discapacidad, clase social o raza.
- Política de igualdad de oportunidades para acceder a oportunidades laborales, sin atender a cuestiones de género, edad, discapacidad, clase social o raza.
- Existencia de un presupuesto en la empresa destinado a apoyar la flexibilidad y diversidad

3.5. Sujetos participantes

El cuestionario fue contestado por un grupo de directivos de empresas en la región del noreste de México. El total de

participantes fue de 57 personas y se trata de una muestra no probabilística en cuanto a la elección de los participantes, por lo que los resultados obtenidos no pueden ser generalizables.

Para comprender el contexto empresarial en México, la revisión del reporte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (**INEGI, 2009**) señala que en México en 2009 había 3.724.019 empresas privadas y empresas de gobierno, las cuales dieron empleo a 20.116.834 personas, según los censos económicos. Del personal ocupado, el 36% laboraba en el sector servicios, el 30% en el sector comercio y el 23% en el sector manufacturero. El 14,7% del personal ocupado laboraba en pequeñas empresas, el 14,7% en medianas empresas y el 25% en empresas grandes; el resto pertenece a la microempresa. Tal como se puede observar, tanto el sector de la empresa como su tamaño tienen una representación importante en el empresariado mexicano. Por otra parte, se estima que solo el 20% de los puestos directivos de las empresas mexicanas están dirigidos por mujeres y el 80% por hombres, lo que refleja la poca equidad en el género del directivo de las empresas mexicanas.

3.6. Estrategia del estudio empírico

Se realizó pruebas de análisis de varianza (ANOVA) con un alfa menor o igual a 0,1 para determinar si había distinción dependiendo del tamaño de la empresa, del sector de la empresa y del género del director de la empresa, acerca de la RSE interna asumida en cuanto a la diversidad y la flexibilidad laboral (**tabla 1**).

3.6.1. Resultados por tamaño de la empresa

Se encontró que el género del director de la empresa resulta ser una variable determinante para marcar una falta de normalidad en las opiniones de los directivos participantes, dependiendo del tamaño de la organización (pequeña, mediana, grande). Las directivas mujeres de las empresas pequeñas y medianas declararon en promedio estar *de acuerdo* en que en sus empresas sí había facilidades de elección de trabajo y existencia de fórmulas de trabajo flexible, a diferencia de los directivos hombres de las empresas pequeñas y medianas, que declararon estar *poco de acuerdo* que en su empresa apoyaran facilidades de elección de trabajo o existencia de fórmulas de trabajo flexible. En las empresas grandes el género no determina una posición respecto a estas políticas de diversidad y flexibilidad, y ambos grupos de directivos están *algo de acuerdo* en que se den este tipo de apoyos.

3.6.2. Resultados por sector de la organización

El género del director de la empresa resulta ser una variable determinante para marcar una falta de normalidad en las opiniones de los directivos participantes dependiendo del sector de la

organización (manufactura, comercio y servicios). Las directivas mujeres de las empresas de comercio y servicios declararon en promedio *estar de acuerdo* que en sus empresas sí había facilidades de elección de trabajo o existencia de fórmulas de trabajo flexible, así como presupuesto para su apoyo, a diferencia de los directivos hombres de las empresas de comercio y servicios, que declaraban estar *poco de acuerdo* que en su empresa apoyaran facilidades de elección de trabajo, existencia de fórmulas de trabajo flexible y que contaran con un presupuesto para su apoyo. En las empresas de manufactura el género no determina una posición de la empresa respecto a estas políticas de diversidad y flexibilidad, ya que ambos grupos de directivos tienden a estar *algo de acuerdo* en que se den este tipo de políticas.

Finalmente se concluye que las empresas pequeñas y medianas que pertenecen al sector comercio y servicios y que son dirigidas por mujeres, tienden a implementar políticas de diversidad y flexibilidad respecto a la elección de horarios y fórmulas de trabajo flexible como parte de su RSE interna, a diferencia de las empresas pequeñas y medianas del sector comercio y de servicios que son dirigidas por hombres. En el caso de estos 2 últimos sectores, es la mujer quien va demostrando asumir posiciones más avanzadas respecto a las estrategias de RSE, particularmente las que se refieren a la diversidad y a la flexibilidad laboral. Ante lo cual surge la inquietud: ¿por qué la mujer y no el hombre? La respuesta pudiera encontrarse en la teoría del rol social, puesto que se asume que hay una división laboral en la sociedad basada en el género y que define los dominios *trabajo y familia*. En este sentido, la mujer tiende a ocupar roles que están más orientados a lo interpersonal, como por ejemplo la compasión, la amabilidad, el cuidado y la sensibilidad a las necesidades de los otros. En contraste, el hombre tiende a ocupar roles orientados a la tarea y muestra rasgos como la agresividad, el ser decisivo, independiente y retador, que son etiquetados como rasgos masculinos.

Por otra parte, más que una cuestión de distinción de género mujer/hombre, hay estudios académicos que lo plantean como características de la persona. Así, por ejemplo, la *feminidad* se refiere al grado en que una persona posee la orientación hacia lo interpersonal, que está asociada a la mujer en los estereotipos de género, pero que no es exclusiva de ella. Los individuos con alta feminidad muestran una construcción del yo en el cual los otros forman parte de él o de ella. En contraste, está la *masculinidad*, basada en la construcción del yo independiente, en donde los otros no están vinculados a él o a ella. Las creencias orientadas a lo interpersonal son más comunes en la mujer que en el hombre, pero no exclusivas de ellas; sin embargo, al aplicar este sistema de creencias para interpretarse a sí misma la persona se ve reflejada en sus decisiones y, por ende, en sus políticas organizacionales, como lo son la diversidad y la flexibilidad laboral.

Tabla 1
Resultados de ANOVA

	Mujeres directivas. Medias (μ)	Hombres directivos. Medias (μ)	Nivel de significación de alfa. Sig. $\leq 0,10$
Facilidades de elección de trabajo y fórmulas de trabajo flexible			
Tamaño de la empresa			
Empresa pequeña	$\mu = 2,20$	$\mu = 4,00$	Sig. = 0,032
Empresa mediana	$\mu = 2,28$	$\mu = 4,17$	Sig. = 0,87
Empresa grande	–	–	No hay diferencia
Sector de la empresa			
Comercio	$\mu = 2,18$	$\mu = 4,43$	Sig. = 0,002
Servicios	$\mu = 2,26$	$\mu = 3,57$	Sig. = 0,054
Manufactura	–	–	No hay diferencia
Presupuesto destinado para apoyar las políticas de flexibilidad y diversidad laboral			
Sector de la empresa			
Comercio	$\mu = 2,47$	$\mu = 3,86$	Sig. = 0,060
Servicios	$\mu = 3,20$	$\mu = 4,57$	Sig. = 0,057
Manufactura	–	–	No hay diferencia

4. Conclusiones

Se concluye que la mujer, por sus características de género, es quien impulsa políticas internas de RSE vinculadas a la diversidad y a la flexibilidad laboral. En ella reside una importante fuerza motora para detonar estas prácticas de RSE interna. Las empresas que les interese fortalecerse en sus prácticas de RSE, tal como lo muestra este estudio, deben considerar que el sector, el tamaño y en particular el género de la persona que dirige la organización van a influir en su proceso.

Los resultados de esta investigación son una aproximación para tratar de comprender cómo las políticas de RSE en materia de diversidad y flexibilidad laboral son apoyadas en función del género. Estos resultados pueden ser útiles tanto para las organizaciones como para futuras investigaciones.

En el ámbito académico, este trabajo puede ser un referente para continuar investigando sobre la forma en que la diversidad y la flexibilidad afectan variables como el conflicto trabajo-familia y el enriquecimiento trabajo-familia, y de esta manera encontrar otras explicaciones en el comportamiento organizacional.

Estos temas, si bien han sido poco explorados en la literatura, resultan ser estratégicos para que el desarrollo de la RSE incida positivamente en la relación trabajo-familia y, por consiguiente, en una sociedad más humana.

Como limitantes de este estudio, se encuentran que las empresas participantes no fueron muestreadas, sino invitadas a colaborar de forma voluntaria en diversos foros empresariales. Es necesario ampliar esta investigación a grupos de empresas mexicanas y latinoamericanas que sean más representativos del gremio empresarial. Por esta razón los resultados de esta investigación no pueden ser generalizables, aunque gracias a los resultados obtenidos sí es posible indagar con mayor profundidad sobre el tema de la RSE y, en particular, respecto a la diversidad y la flexibilidad laboral, así como los factores que resultan ser importantes para su impulso.

Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Arredondo, F., Maldonado, V. y de la Garza, J. (2010). *Consumers and their buying decision making based on price and information about corporate social responsibility (CSR). Case study: Undergraduate students from a private university in Mexico*. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 103–117.
- Baxter, J. y Alexander, M. (2010). Mothers' work-to-family strain in single and couple parent families: The role of job characteristics and supports. *Australian Journal of Social Issues*, 43(2), 195–214.
- Bloom, N., Kretschmer, T. y van Reenen, J. (2011). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource? *Strategic Management Journal*, 32(4), 343–367.
- Burgess, J. y Waterhouse, J. (2010). *Balancing work, family and life: Introduction to the special edition*. *Australian Bulletin of Labour*, 36(2).
- CEPAL (2011). Estudios de Género en México. Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/29382/Estadisticasequidadgenero.pdf> [consultado 29 Mar 2011].
- Echaniz, A. (2001). *La situación de la mujer en la empresa. Hacia el liderazgo femenino. Caso de MCC [tesis en versión digital]*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington: American Psychological Association.
- Gareis, K., Barnett, R., Ertel, K. y Berkman, L. (2009). Work-family enrichment and conflict: Additive effects, buffering, or balance? *Journal of Marriage and Family*, 71(3), 696–707.
- Hammer, L., Kossek, E., Yragui, N., Bodner, T. y Hanson, G. (2009). Development and validation of a multidimensional scale of family-supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837–856.
- Ilies, R., Schwind, K. y Wagner, D. (2009). The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: The facilitating role of work family integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), 87–102.
- INEGI (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf [consultado 4 Abr 2011].
- Jaga, A. y Bagraim, J. (2011). The relationships between work-family enrichment and work-family satisfaction outcomes. *South African Journal of Psychology*, 41(1), 52–62.
- Keene, J. R. y Reynolds, J. R. (2005). The job costs of family demands: Gender differences in negative family-to-work spillover. *Journal of Family Issues*, 26(3), 275–299.
- Kliksberg, B. (2011). ¿Cómo enfrentar la inseguridad en América Latina? La falacia de la mano dura. Nueva Sociedad 215. Disponible en: http://www.nuso.org/upload/articulos/3518_1.pdf [consultado 25 May 2011].
- Kossek, E., Pichler, S., Bodner, T. y Hammer, L. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313.
- Losoncz, I. y Bortolotto, N. (2009). Work-life balance: The experiences of Australian working mothers. *Journal of Family Studies*, 15(2), 122–138.
- Mercado, P. y Hernández, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México): un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 119–135.
- Michel, J., Kotrba, L., Mitchelson, J., Clark, M. y Baltes, B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725.
- Mulvaney, M., McNall, L. y Morrissey, R. (2010). A longitudinal investigation of work-family strains and gains, work commitment, and subsequent employment status among partnered working mothers. *Journal of Family Issues*, 32(3), 292–316.
- OECD (2011). Babies and bosses: Balancing work and family life, reconciling work and family life: A synthesis of findings for OECD countries policy. Disponible en: http://www.oecd.org/document/19/0,3746,en_2649_34819_39651501_1.1.1_1,00.html [consultado 15 Jul 2011].
- Powell, G. y Greenhaus, J. (2010). Sex gender and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513–534.
- Velázquez, L. M. (2008). *Desarrollo profesional de la mujer y políticas de conciliación. Caso APA [tesis inédita]*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Vives A, Corral A, Isusi I (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Disponible en: <http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/responsabilidad/actuaciones/Documents/vivesi%C3%B1igo.pdf> [consultado 25 Nov 2005].
- Woolcott, I. (1990). The structure of work and the work of families. *Family Matters*, 26, 32–38.