

IMPLANTACIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES.

BASTIDA, María*

Resumen

En este trabajo defendemos que la igualdad debe ser considerada un objetivo estratégico de primer orden, y como tal debe perseguirse con igual ímpetu que la estrategia genérica de la empresa. La presión social al respecto en España, sobre todo desde la publicación de la Ley 3/2007 de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres y la ulterior creación del Ministerio de Igualdad, lejos de favorecer la consecución del objetivo, parece haberlo ralentizado, sino obstaculizado en muchos casos. En estas condiciones, proponemos una serie de herramientas que nos ayuden a implantar esta estrategia, con especial referencia a la adaptación del Cuadro de Mando integral, CMI o BSC (de Balanced Scorecard, en definición original) para controlar el grado de avance en la consecución del objetivo de igualdad. Finalmente, y sobre la base de que toda estrategia debe estar respaldada por una estructura organizativa para su implantación, propondremos una estructura matriz para las unidades de igualdad.

Palabras clave: CMI, Igualdad de Oportunidades, estrategia

JEL Codes:

Abstract. In this paper we argue that equality should be considered a primary strategic objective, and as such should be pursued with the same momentum that the general strategy of the company. The pressure in this regard in Spain, particularly since the publication of Law 3/2007 for Equal Opportunities between men and women and the subsequent creation of the Ministry of Equality, far from promoting the goal, seems to have slowed, but hampered in many cases. Under these conditions, we propose a set of tools to help us to implement this strategy, with particular reference to the adaptation of the balanced scorecard, BSC to monitor progress towards the achievement of equality. Finally, on the basis that any strategy must be supported by an organizational structure for its implementation, we will propose a matrix structure for the units of equality.

Keywords: BSC, Equal of Opportunities, Strategy, Balanced Scorecard

* María Bastida, Departamento de Administración de Empresas, Facultad de CC.Económicas y Empresariales, Universidad de Santiago de Compostela, España.

1. Introducción

La plena igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el terreno profesional tiene diversas lecturas y perspectivas: justicia social, legalidad, responsabilidad social de la empresa, entre otras. La presión social al respecto en España, sobre todo desde la publicación de la Ley 3/2007 de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres y la ulterior creación del Ministerio de Igualdad, lejos de favorecer la consecución del objetivo, parece haberlo ralentizado, sino obstaculizado en muchos casos. Una de las debilidades de dicha Ley es que, si bien está llena de buenas intenciones, en ningún momento explica cómo implantarlas de forma efectiva. Por otra parte, introduce ciertas imposiciones que pueden ser mal recibidas tanto por la organización como por quienes en ella trabajan, pudiendo plantearse conflictos de autoridad y legitimidad.

Tanto la Unión Europea como las Naciones Unidas y diversos grupos políticos, organizaciones sociales e instituciones han propuesto en las últimas décadas una serie de medidas tendentes a aumentar la participación de las mujeres en órganos encargados de la toma de decisiones de interés general en las empresas, organismos públicos y otras organizaciones, como se señala en UE(2000) y otros documentos. Como consecuencia de medidas de apoyo a la participación de las mujeres en la vida política, los datos estadísticos muestran que su participación ha aumentado de forma destacada en muchos países como ponen de manifiesto los indicadores de las Naciones Unidas, como se señala en el Anexo, si bien todavía están ausentes o poco representadas en muchos órganos de decisión.

La participación en las decisiones empresariales y su avance en puestos de responsabilidad laboral, en general ha sido positiva en los países que tienen un nivel de desarrollo educativo y económico adecuado, si bien todavía queda mucho por avanzar como se señala en Guisan(2009) en base al análisis de los datos de la ONU(2008) y del estudio de Smith and Smith(2005), y se constata un incremento en la participación en puestos directivos si bien en porcentajes que son todavía muy bajos en los niveles más altos de la organización (véase Anexo 1).

En este contexto de iniciativas para impulsar medidas de apoyo a la igualdad de oportunidades en la promoción, sin injustas

discriminaciones por razón de género, es importante analizar el diseño e implantación del CMI.

En la sección 2 presentamos una propuesta sobre el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI). La sección 3 analiza objetivos e indicadores, mientras que la sección 4 se dedica a dificultades, ventajas y desventajas de la implantación. Por último la sección 5 presenta las conclusiones.

2. Diseño del CMI. mapa estratégico

Una vez que tenemos detallada la situación de la organización, tenemos que comenzar a diseñar las acciones para corregir las posibles desviaciones. Se trata del diseño del mapa estratégico (Kaplan y Norton, 04), una concatenación de reacciones causa-efecto que nos conducen al resultado perseguido¹. Es una representación gráfica² y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro.

Los mapas estratégicos proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. Proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. El gráfico A1 nos proporciona una idea aproximada de cómo podríamos plasmar nuestra estrategia (garantizar la igualdad de oportunidades en la organización) en un mapa estratégico:

El razonamiento subyacente es el siguiente: con incorporaciones objetivas (sin sesgos de selección) sentaremos las bases para disponer de trabajadores y trabajadoras competentes. A través de determinados procesos de formación y desarrollo, y con un adecuado sistema de evaluación del rendimiento y promoción, nos aseguraremos que realmente lleguen a la cúpula organizativa (o a niveles directivos) los mejores. En el gráfico A2 detallamos un modelo de relaciones causales más explícito. Como podemos

¹ La cadena causal típicamente desarrollada en un CMI tiene como base la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento, que influye en los procesos internos. Éstos, a su vez, inciden en la satisfacción de los clientes, y finalmente, en la cúspide, están los resultados financieros, consecuencia de todo lo anterior.

² Constituye, básicamente, una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa.

observar, supone la adopción transversal de una serie de medidas en diferentes áreas de gestión de Recursos Humanos:

3. Objetivos e indicadores

De igual forma que la estrategia de la organización se traduce en planes estratégicos, operativos y funcionales, también la estrategia de igualdad debe trasladarse a acciones concretas. En este caso, tal y como comentamos anteriormente, estas acciones tendrán implicaciones en diferentes áreas de gestión de Recursos Humanos, tal y como podemos observar en la figura anterior. Esto quiere decir que, además de plantearnos diferentes objetivos para cada área de actuación, tenemos que diseñar acciones concretas para poder cumplir dichos objetivos.

Tabla 1. Indicadores de medida

	OBJETIVOS	ACCIONES
ÁREA DE SELECCIÓN	Candidatura Eficaz	- Procesos de reclutamiento objetivos - Perfiles de contratación no sesgados - Criterios de selección imparciales
ÁREA DE FORMACIÓN	Mejora de las capacidades profesionales Capacitación técnica	- Planes de Formación - Formación en competencias técnicas
ÁREA DE DESARROLLO	Planes de carrera profesional con visión de futuro ³ .	- Carreras profesionales no lineales - Procesos de Retorno - Medidas de Conciliación
ÁREA DE EVALUACIÓN	Promoción de los mejores.	- Sistemas rigurosos de Evaluación del rendimiento

³ En este apartado, dentro de las medidas, incorporamos un concepto que merece un comentario aparte. Para poder desarrollar una carrera profesional acorde con los principios de igualdad, se hace necesario la introducción de patrones de carrera “alternativos”, alejados de los tradicionales modelos lineales ligados, básicamente, a la antigüedad en la empresa. Así, es necesario incorporar patrones de retorno para personas que sufren una interrupción en su carrera como consecuencia de un evento personal (por ejemplo, personas que solicitan una excedencia por cuidado de hijo). Son modelos no lineales de carrera (Burke, 2007).

Así por ejemplo, si como en el caso propuesto nuestro objetivo es garantizar la igualdad de oportunidades, podemos plantear como principal reto desarrollar procesos de evaluación del rendimiento completamente objetiva. Para ello, debemos centrarnos en procesos clave de formación (tener una plantilla debidamente capacitada) y planes de carrera que nos den la posibilidad de desarrollar a personas válidas. El punto de partida es asegurarnos de que la selección de nuestra plantilla es eficaz. Finalmente, bajo la premisa de que se puede dirigir lo que se puede medir, o, lo que es lo mismo, se puede controlar lo que podemos calcular, debemos de desarrollar toda una serie de Indicadores para controlar el grado de avance en el cumplimiento de objetivos. Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo. Por ello se habla de Key Performance Indicators (KPI). Aquí tenemos numerosas alternativas que dependerán, básicamente, de los recursos y características de cada organización en particular. En la tabla 2 del Anexo, introducimos otra propuesta más desarrollada, aplicada concretamente a dos áreas de actuación selección y formación.

Asunción de responsabilidades y presupuestación.

Llegados a este punto, hemos detallado cuál es nuestra estrategia, así como los objetivos que debemos alcanzar para poder cumplir ésta. Diseñamos acciones que nos permitan cumplir con dichos objetivos, y también indicadores para estimar el grado de avance en el cumplimiento de éstos. El paso final es asignar un “responsable” o “propietario” de cada acción, para poder asignar la correspondiente responsabilidad. Asimismo, debe presupuestarse cada una de estas acciones, a fin de estimar su coste y viabilidad. El esquema se muestra en el gráfico A4 del Anexo.

4. Dificultades, ventajas e inconvenientes de implantación

Pese a la simplicidad de los pasos que trazan el diseño de un CMI, su desarrollo encierra algunas dificultades:

Perspectivas: El número de perspectivas o áreas a contemplar es variable, aunque no debe superar las cinco áreas, por facilidad de control y supervisión⁴.

⁴ Para el caso del CMI tradicional, en el 90% de los casos, las cuatro perspectivas tradicionales son suficientes. Suelen recomendarse entre tres y cinco.

Objetivos Estratégicos: Su número debe oscilar entre veinte y treinta. Deben estar equilibrados por perspectivas y por líneas estratégicas. Deben ser desafiantes y ambiciosos, pero alcanzables. Asimismo, es necesario priorizar y determinar un calendario de cumplimiento.

Indicadores: No existen indicadores perfectos. Entre uno y tres por objetivo estratégico es lo habitual, y es interesante combinar indicadores de resultado e inductores. A pesar de la dificultad de su definición, es mejor medir aproximadamente que no medir.

Ventajas

Al inicio de este capítulo, indicábamos que el diseño cuadro de mando integral para la implantación de la igualdad de oportunidades en la empresa nos iba a permitir diseñar la forma adecuada, los pasos necesarios para acometer con éxito dicha estrategia. Consideramos que, además, esta herramienta puede proporcionar otros resultados:

1. Flexibilidad. Pese a que el modelo es aplicable a la práctica totalidad de empresas y organizaciones, permite adaptarse a las características particulares de cada una de ellas. Puesto que partimos de una situación concreta (análisis interno) y un objetivo también determinado (en función de las necesidades y características particulares de cada organización), podemos plantear acciones y medidas sujetas a cada caso particular dentro de unas normas comunes de funcionamiento.
2. Permite a las empresas clarificar y concretar la visión y la estrategia, puesto que obliga a un proceso de diálogo y consenso para establecer los objetivos.
3. Refuerza la distinción entre inductores de rendimiento y resultados. Cuando se realiza el mapa estratégico, vemos la relación entre objetivos y resultados, diferenciando a la vez los inductores que nos conducen a la consecución de objetivos. Es decir, diferencia entre medios y fines⁵.
4. Control de Costes. La plasmación de objetivos y determinación de indicadores que midan el grado de avance en la consecución de los mismos permite establecer parámetros de control de distintos costes: (a) Directos. Costes explícitos de implantación

⁵ Por ejemplo, una selección con criterios objetivos no es un objetivo, sino un inductor para llegar a otro de mayor orden: garantizar la posesión del mejor talento disponible.

de medidas de igualdad (programas de formación, comunicación empresarial, publicidad interna, etc. (b) Indirectos. Costes implícitos derivados de la dichas medidas (tiempo consumido en rediseño de puestos, mayor coste de procesos de selección, etc) (c) De oportunidad. Un CMI correctamente diseñado debe conducirnos a la eliminación de dichos costes, sobre la base de garantizar que, en cada caso, se está adoptando la mejor medida disponible. (d) De gestión. Por su contribución al rendimiento del capital humano y la retención de talento, contribuye a la reducción de costes de gestión de personal (rotación).

5. Medición de Indicadores Causales. Este modelo intenta establecer una relación entre las medidas diseñadas por la empresa para implantar un Plan de Igualdad de Oportunidades y la consecución de dicha igualdad. Por tanto, el esfuerzo empleado en el estudio previo de cuáles son las medidas a diseñar, así como la forma de controlar hasta qué punto se está avanzando en dichas medidas, permitirá determinar cuáles son las más efectivas de cara a su reproducción y eliminación de las menos efectivas.
6. Gestión estratégica de la Igualdad de Oportunidades. Cuando nos planteamos la adaptación del BSC como herramienta para la implantación del Plan de Igualdad en las organizaciones, partimos de la base de que dicha igualdad debe ser considerada un objetivo estratégico de primer orden. Es decir, se sitúa en el mismo nivel de importancia y prioridad que los objetivos estratégicos de la empresa. En este sentido, todos y cada uno de los directivos implicados en este cuadro de mando (el director de RRHH o el responsable de selección, por ejemplo) es consciente de cómo sus decisiones afectan exactamente a la implantación de la estrategia de igualdad.
7. Asignación de Responsabilidades. En línea con lo expuesto en el apartado anterior, cada uno de esos directivos es plenamente consciente de cuál es la parte de consecución del objetivo que le compete personalmente. Las relaciones causa-efecto, los indicadores, y la medición del grado de avance en los mismos sirve, además, para establecer responsabilidades: cuando un indicador arroja un resultado negativo, sabemos claramente

quién es el inductor de la decisión, de igual forma que cuando el avance es consistente, sabemos a quién atribuir el mérito.

8. **Visión sistémica.** Esta herramienta refuerza la concepción de la empresa como sistema abierto (en general) y, más particularmente, la definición de sus áreas como subsistemas que reproducen las características del ente superior. Es decir, que estamos ante un conjunto de elementos que interactúan entre sí, se interrelacionan, y es precisamente esta relación la que da vida y sentido al sistema. Lo que ocurre en una de estas partes no puede aislarse del resto, repercute en todo el sistema. Esta idea se refuerza en todo el modelo propuesto: la concatenación de relaciones causa-efecto a través de distintas áreas no es más que una constatación de esta realidad, de esta naturaleza sistémica.
9. **Habilidades conceptuales.** Con independencia de que hayamos señalado la necesidad de asignar responsabilidades a cada una de las acciones que deban emprenderse, lo cierto es que los directivos de la organización deben tener una visión global de la misma, para poder evaluar las posibles interacciones entre las áreas y la idoneidad de las relaciones causa-efecto. En palabras de Katz, deben reforzar su habilidad conceptual.
10. **Implicación.** Tal y como hemos comentado, la implicación de la plantilla de la organización es una premisa de partida para la aplicabilidad del modelo. No obstante, a la vez que causa, es también consecuencia: toda vez que el objetivo de igualdad pasa a ser estratégico, es asumido y compartido por todos los afectados, debe ser interiorizado. En este sentido, pasará a formar parte de la cultura de la organización, por lo que los comportamientos tenderán a reproducirse, generando una especie de espiral de compromiso.
11. **Cumplimiento de normativa en vigor.** El CMI como herramienta nos permite cumplir, simultáneamente, con los principios (tanto obligatorios como con las recomendaciones) de la Ley 3/2007. Asimismo, supone la puesta en práctica de los principios de *mainstreaming* de la Unión Europea⁶. Finalmente, puesto que el

⁶ Literalmente, este concepto suele traducirse por “transversalidad”. El *mainstreaming de género* aparece recogido por primera vez en la Unión Europea en 1991 (*III Programa de Acción Comunitario para la Igualdad de oportunidades*),

modelo es susceptible de aplicación en diferentes empresas y organizaciones, podemos comparar los objetivos y resultados entre éstas con una perspectiva homogénea.

Inconvenientes

Los principales inconvenientes que se encuentran en la implantación de este Cuadro de Mando Integral se relacionan con los siguientes factores:

1. Falta compromiso de la Dirección, con el consiguiente efecto nocivo sobre el resto de la plantilla. Si hemos destacado que la implicación de la dirección es imprescindible para interiorizar el objetivo, y para que todos los miembros de la organización reproduzcan el comportamiento de sus dirigentes, podemos suponer que la recíproca se cumplirá también.
2. Falta de continuidad en el proceso. Esta herramienta requiere revisiones y actualizaciones continuas para que sea realmente efectiva. De lo contrario, se quedará en un mero cuadro, diseño o prototipo sin utilidad alguna.
3. Mantener el CMI en la alta dirección solamente. Tal y como hemos reiterado a lo largo de nuestro trabajo, la estrategia, los objetivos y las acciones deben ser transmitidas por toda la organización. Mantenerlas en la cúpula jerárquica repercutirá negativamente en el compromiso e implicación de la plantilla.
4. Proceso de desarrollo demasiado largo. Tanto la fase de estudio previo como el diseño del CMI suponen una ingente cantidad de tiempo y esfuerzo, lo que origina que sea una herramienta costosa para la organización.
5. Introducir el CMI sólo para los incentivos. La premisa de partida de todo el modelo es suponer que la Igualdad de Oportunidades tiene que ser un objetivo estratégico de primer orden para la organización. Por tanto, si limitamos su aplicabilidad a la consecución de un premio o distintivo, no tendrá sentido alguno.

pero será formalmente definido en la *Plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial sobre la mujer*, (Pekín,1995). Puesto que todos los Gobiernos de las Naciones Unidas se comprometen a implantarla en su “*policymaking*”, la estrategia se “oficializa”. El Parlamento Europeo adopta oficialmente el concepto (traducido como “transversalidad”) en 1997 en su resolución A4-0251/97.

Conseguido el mismo, se abandonará el proceso, con lo que el ciclo tendrá que volver a comenzar.

La implantación de la estrategia.

La literatura sobre dirección estratégica se ha centrado más en el estudio de las fases de diseño y formulación de la estrategia que en la implantación de la misma⁷. Es decir, que los teóricos de la estrategia se han preocupado preferentemente de señalar qué debe hacerse, sin explicar cómo hacerlo ni considerar las consecuencias de dichas actuaciones.

No obstante, este problema de implantación es tan o más importante que la formulación de la misma. Siguiendo el razonamiento anterior, toda vez que sabemos qué tenemos que hacer, nos interesa saber cómo actuar para conseguir lo que queremos. Los errores que conducen al fracaso en la consecución de la estrategia pueden derivarse tanto de una mala formulación como de una mala implantación; desde la perspectiva del diseño como desde la de ejecución⁸. La tabla A1 del Anexo recoge la interacción entre formulación e implantación de la estrategia.

Diferentes estudios, como el de Alexander (1985) o el esquema clásico de las 7-S de Mckinsey⁹ (Waterman, 1982) sobre el éxito del proceso estratégico sugieren la importancia del diseño organizativo en la implantación de la estrategia, entendiendo por éste el conjunto de problemas derivados de la definición del tipo y características de la estructura organizativa coherente con la estrategia que queremos implantar.

Asimismo, el planteamiento del enfoque de contingencias en la teoría de la organización sitúa la estrategia como factor condicionante de la estructura que adopte la organización: distintos niveles de

⁷ Estas dos corrientes se corresponden con dos grandes ramas de pensamiento estratégico, enfoque racional (diseño) y organizativo (implantación).

⁸ De idéntica forma que hemos comentado que una de las principales causas del fracaso de la estrategia es la escasa o nula comunicación de la misma en la organización, también los problemas de implantación pueden derivar en unos pobres resultados en la consecución de objetivos estratégicos (Guerras Martín y Gómez Tenorio, 95).

⁹ Se trata de un esquema que integra los diferentes factores que inciden en el éxito del proceso estratégico. Recibe su nombre debido a que los siete factores que lo integran comienzan por S (strategy, structure, systems, style, staff, superordinate goals y skills)

diversificación, objetivos, o estrategia competitiva –costes o diferenciación- derivarían en estructuras diferentes. Esta relación entre estrategia y estructura fue objeto de atención de los investigadores desde la década de los 60, cuando Chandler (62) postula como hipótesis básica de su trabajo que “la estructura sigue a la estrategia”. De forma similar se pronuncia Mintzberg (90), cuando propone su modelo de desarrollo de la organización. Según este autor, a medida que la organización crece (como consecuencia de las diferentes estrategias de crecimiento implantadas) aumentan los problemas administrativos, lo que hace necesario introducir mecanismos de control y supervisión, así como de coordinación vertical y horizontal para adaptarse a las nuevas metas. De no ser así, la estrategia fracasaría, apareciendo además problemas de ineficiencia.

De esta forma, todo sugiere que la estructura organizativa no sólo sigue a la estrategia, como decía Chandler, sino que a medida que ésta cambia se origina la necesidad de crear nuevas formas estructurales (Hebriniak y Joyce, 84¹⁰).

Estos postulados fueron revisados posteriormente por otros autores (Galbraith y Kazanjian 86), por ejemplo), cuestionándose tanto la validez de los mismos como otros aspectos no planteados inicialmente. No obstante, el denominador común de dichos trabajos es la existencia de relación entre estrategia y estructura organizativa¹¹.

5. Diseño organizativo e igualdad.

Los trabajos anteriormente referenciados se centran en la estructura organizativa, no en la operativa. Es decir, la estructura de cada departamento no se contempla. Nosotros seguimos idéntico planteamiento en este trabajo, centrándonos en la estructura primaria o desagregación de la empresa en unidades organizativas.

¹⁰ El trabajo de estos autores, desarrollado a partir del modelo de desarrollo de Chandler, muestra además que la evolución de la estructura organizativa es bastante predecible.

¹¹ Así por ejemplo, Guerras Martín y otros (1994) se plantean la incidencia de otros factores –entorno, mercados- condicionantes, así como la dirección e la relación (si la estrategia condiciona la estructura, o la estructura la estrategia).

Partiendo de la base de que la Igualdad de oportunidades en la organización debe ser un objetivo estratégico de primer orden, y como consecuencia de lo expuesto anteriormente, podemos inferir que para que una estrategia de igualdad sea implantada con éxito debe tener algún refrendo en la estructura de la organización. No obstante, por cuanto en el diseño organizativo interactúan múltiples condicionantes derivados de factores contingentes a cada empresa u organización (entorno, negocio, mercado, producto o servicio) nos centraremos únicamente en la unidad que debe ocuparse de desarrollar e impulsar la estrategia de igualdad en la organización. Históricamente, las organizaciones han tendido a estructurarse según reglas basadas en la jerarquía militar: no hay posibilidad de mantener el control, comunicar objetivos y gestionar operaciones si no existe una estructura piramidal que facilite el flujo de información. El enfoque tradicional de la burocracia (Weber, 46) reafirmó esta noción, y destacó que la unidad de mando y la equivalencia entre responsabilidad y autoridad eran dos principios clave a respetar en el diseño de cualquier organización. Sobre estos supuestos se han construido los dos modelos más comunes de organización:

- **FUNCIONAL:** centralizado, con áreas especializadas en diferentes tareas. Se utilizan funciones comunes para todos los productos y servicios de la empresa. Su mayor ventaja es la especialización de tareas, que impulsa además el efecto experiencia. Por el contrario, tiende a ser una estructura rígida.
- **DIVISIONAL:** segmentación de la empresa en unidades relativamente autónomas, cada una enfocada en productos, áreas geográficas o mercados, y con sus propias estructuras administrativas. Cuenta con una división central para los problemas de dirección estratégica, asignación de recursos y control. Si bien es más flexible que la anterior, puede generar problemas de coordinación.

El esquema más reproducido es el funcional, particularmente en el caso de la Administración Pública, quizá por sus ventajas o por la facilidad de diseño y aplicación. En consecuencia, tenemos una división o unidad organizativa centralizada que dicta órdenes y recomendaciones a seguir por el resto de unidades (como el actual Ministerio de Igualdad).

Si las estrategias de la organización deben tener reflejo en la estructura de la misma, y éstas siguen el esquema propuesto por la Administración Central (y parte de las autonómicas), nos encontraremos con unidades organizativas igualmente centralizadas para supervisar y gestionar todo lo relacionado con la implantación y desarrollo de la Igualdad.

Paradójicamente, este planteamiento contradice en parte lo establecido por la UE, su espíritu y directrices. El principio que más se repite en estas disposiciones es “mainstreaming”, mal traducido por “transversalidad”, es decir, garantizar que todas y cada una de las políticas y acciones institucionales (en nuestro caso, organizativas) se realicen con perspectiva de género. Para poder cumplir con esto, no es necesario –ni siquiera recomendable– establecer una unidad organizativa que centralice acciones de manera unilateral, sino que es más fácil desarrollar un diseño alternativo, donde un organismo controle todas y cada una de las acciones desarrolladas por el resto de las unidades.

La matriz de igualdad.

La consideración del principio de transversalidad en la organización impide la consideración de una perspectiva única (función o división) para gestionar la Igualdad en la organización. De idéntica forma, la necesidad de contemplar múltiples perspectivas simultáneamente nos conduce a un tercer tipo de estructura, conocida como “matricial”. Esta estructura combina dos tipos de dirección, funcional (especialista en un tema específico, con responsabilidad de coordinación y supervisión de tareas “técnicas”) y ejecutivo, que aprovecha las habilidades de un equipo o empleado para aplicarlo al proyecto que gestiona. Así, en esta configuración, una persona puede responder simultáneamente ante ambas direcciones¹².

Nos falta abordar la cuestión de la autoridad que se debe conferir a dicha unidad. El principio de mainstreaming anteriormente referido implica establecer criterios que permitan medir la repercusión de cada medida adoptada. Teniendo esto presente, el órgano que se establezca no puede dictar unilateralmente órdenes ejecutivas que el resto de unidades tienen que acatar, sin tener en cuenta las

¹² Sería el caso de un comercial, por ejemplo, que responde simultáneamente ante el Director Comercial y el Product Manager a quien ha sido asignado.

repercusiones que dichas medidas pueden tener (por ejemplo, cuánto puede significar en términos de coste de oportunidad elegir o tener que elegir a una mujer para un cargo para cumplir con una cuota). Nuestra propuesta es considerar dicha unidad una división staff, de asesoría o consulta. Lejos de dictar órdenes ejecutivas, simplemente asesora o recomienda, supervisa. Y además, desde DENTRO de la propia unidad que va a tomar la decisión (en el ejemplo anterior, ante una promoción, será alguien vinculado con la misma quien decida en última instancia si puede o no asignar a la mujer). No hablamos de autoridad formal, sino delegada (staff, de consulta). Es decir, que las tareas encomendadas a esta unidad serían consultivas, nunca ejecutivas. Esquemáticamente, la estructura que proponemos se correspondería con lo siguiente:

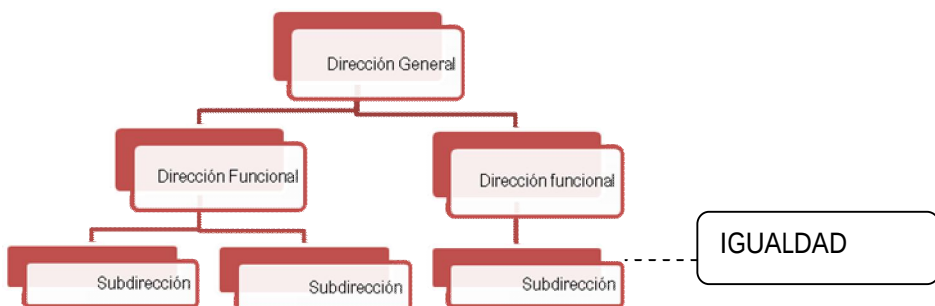


Gráfico 1. Matriz de Igualdad

Como podemos observar, la matriz combina dos –o incluso más– estructuras de autoridad, una de carácter funcional y la otra de propósito (staff igualdad). La unidad encargada de gestionar la igualdad de oportunidades en la organización es un órgano “lateral”, no dependiente del organigrama central. En este ejemplo, las subdirecciones dependen jerárquicamente de cada dirección funcional, pero cada una de sus medidas deben ser consensuadas (a efectos de consulta) con el Staff de Igualdad. La última palabra la tiene la jerarquía (autoridad formal), pero tiene que ser previamente consultada con dicho staff.

Entre las principales ventajas de estas estructuras se encuentran la difusión de información a lo largo de toda la organización, la posibilidad de compartir los mejores recursos entre varios proyectos al mismo tiempo y su capacidad de incentivar y facilitar la

especialización de los trabajadores y trabajadoras. Podemos esperar, además, que se produzcan otros resultados positivos, que se describen en el Anexo y son: 1) Visibilidad. 2) Efectividad. 3) No incurre en costes adicionales: Acciones a Coste Cero. 4) Concienciación.

Es, en definitiva, una perspectiva que nos puede situar a la cabeza en materia de género e igualdad, sin costes adicionales, sin órdenes ejecutivas, y transmitiendo a la sociedad y la organización una idea de plena concienciación, ahorrando por otra parte los costes subyacentes a determinadas acciones que, hasta la fecha, no están siendo considerados.

No obstante, estos tipos de estructuras no están exentos de problemas. La característica distintiva de esta forma organizativa es que se rompe el principio de unidad de mando¹³ (Fayol, 16), ya que cada miembro implicado en la función de igualdad depende, al menos, de dos superiores jerárquicos. No obstante, recordemos que nuestra propuesta pasa por el establecimiento de una estructura staff (asesoramiento y consulta, no ejecutiva), lo que resuelve este conflicto.

Se trata de una estructura compleja, ya que la ruptura del principio de unidad de mando multiplica la posibilidad de aparición de conflictos entre los directivos. Esto podría resolverse con la implantación de sistemas de planificación y control sofisticados, pero ello repercutiría en el sobredimensionamiento de la estructura al tener que soportar la incorporación de directivos integradores (Iborra et. al, 07, p.277). Esta solución operaría en contra del ahorro de costes del que antes hablábamos, además de mermar la eficiencia de la organización. Por tanto, para que la estructura funcione, es necesaria una cultura matricial, que los miembros de la organización adopten nuevos modelos mentales (Barlett y Ghoshal, 90).

6. Conclusiones

En los últimos años hemos asistido a la proliferación de normas legales –nacionales e internacionales- dirigidas a implantar la

¹³ Henry Fayol (1916) estableció un conjunto de principios fundamentales de dirección entre los cuales figura el de *unidad de mando*, en referencia a la necesidad de que cada miembro de la organización dependa de un único superior jerárquico.

igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Simultáneamente, ha ido aumentando la concienciación y presión social al respecto. No obstante, la situación de la mujer en el mercado de trabajo sigue siendo preocupante: menor actividad, mayor tasa de paro, desequilibrios en los niveles de entrada, salariales y directivos.

En España, la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres, intenta paliar en todo o parte dicha situación. Esta ley supone un reto para muchas organizaciones. Entre las múltiples obligaciones que su implantación conlleva figura la necesidad de diseñar un plan de igualdad para las que superen los 250 trabajadores, lo que probablemente no tarde en trasladarse al resto de las empresas. Es una Ley prolija en recomendaciones e imposiciones, pero en modo alguno nos dice cómo debemos proceder para acatar sus disposiciones.

Por otra parte, adolece de otra serie de deficiencias:

- Es poco clara a la hora de especificar las acciones, medidas y procedimientos deben seguirse. Tampoco aclara cuáles van a ser los criterios propuestos para determinar el grado de cumplimiento de objetivos y programas.
- En aquellos casos en que sí prescribe actuaciones precisas (como el citado caso de los Planes de Igualdad) delega la responsabilidad del cumplimiento en el sujeto obligado, tanto en el diseño como en la implantación.
- La mayoría de las medidas planteadas son proactivas, dependen de la voluntad de quien deba ejercerlas.

Con todo, el mayor reto que plantea la Ley son los efectos colaterales negativos en la plantilla de trabajadores, sobre todo en los grupos no beneficiados por las medidas. Aparecen conflictos de justicia, legitimidad y autoridad. La mujer, por su parte, puede encontrarse con problemas de autopercepción de capacidad, llegando a autoexcluirse de la posibilidad de ser beneficiada por estas medidas. En relación con la organización, podría plantearse una agresión directa contra el principio de eficiencia empresarial: ello requiere hacer el mejor uso posible de los recursos, es decir, utilizar en cada caso el recurso “más adecuado”. Aplicándolo al caso concreto de los recursos humanos, implica asignar *la persona más adecuada* para un puesto en función de diferentes razones (formación, historial

profesional, rendimiento, conocimientos específicos, contribución a resultados, etc.) que la hacen más adecuada, con independencia de su sexo. Pero desde luego que no concibe la asignación con independencia de todos esos factores y en función, precisamente, de dicha característica.

En nuestro trabajo proponemos un modelo que puede ayudar a cumplir con las obligaciones y sugerencias establecidas en la Ley, pero que va más allá de este objetivo. Partimos de la premisa de que la Igualdad de Oportunidades debe ser un objetivo estratégico para la organización, de primera importancia. La empresa que garantiza esta igualdad es el punto de destino al que todas las organizaciones, con independencia de tamaño y negocio, deben llegar.

También insistimos en la importancia de un análisis riguroso del punto de partida, para identificar las causas de las posibles discriminaciones, y en la necesidad del compromiso de la dirección con el objetivo de igualdad, así como la implicación de la plantilla. Sólo con un esfuerzo continuado de educación y concienciación, que destruya los valores y estereotipos sexistas imperantes, acompañado de la eliminación de división sexual de tareas (dentro y fuera del ámbito laboral), y la asimilación progresiva de que hombres y mujeres desempeñamos idéntico papel en la sociedad podremos llegar a la igualación de aspiraciones y dedicación de unos y otras en el mundo laboral.

Finalmente, cabe destacar que nuestra propuesta es un modelo flexible, adaptado a las condiciones y necesidades de cada organización. Lejos de cumplir con unas pautas rígidas dictadas por un organismo regulador o legislador centralizado, proponemos que cada organización corrija las desviaciones en la medida de sus necesidades y ajustándose a sus características.

En este sentido, el modelo propuesto como guía para avanzar hacia la Igualdad en la Organización no es más que una parte de un modelo más ambicioso, que nos dirige a la generación de valor en la organización. En dicho modelo podemos observar cómo, partiendo de la base de un personal competente, la concatenación de relaciones causales potenciadas por una adecuada gestión de la Igualdad y altamente comprometido derivan en una mejora de la competitividad de la organización. En el Anexo incluimos algunos comentarios sobre líneas futuras de investigación.

Referencias Bibliográficas

- Alexander, L.D. (1985): Succesfully Implementing Strategic Decisions. Long Range Planning, June.
- Barlett, C.A. y Ghoshal, S. (1990): "Matrix Management: not a structure, a frame of mind". Harvard Business Review, 68, 4, 138-145.
- Bastida, M.(2010). "Strategic Tools For The Implementation Of Equality In Organizations", *Regional and Sectoral Economic Studies*, Vol. 10-1.
- Bilimoria & Piderit (2007): Handbook on Women in Business and Management. Edward Elgar Publishing.
- Burke, R.J. (2007) : Career development of managerial women : attracting and managin talent. In Bilimoria et al (eds)
- Burke, R. J. And Mattis (Eds) (2005): Supporting Women's Career Advancement: Challenges and Opportunities. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar
- Chandler (1962) : Strategy and Structure : Chapters in the Histoty of the Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge.
- Galbraith, J.R. y Kazanjian, R.J. (1986): Strategy Implementation. Structure, Systems and Process. West, St. Paul.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donelly (2001): "Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos". Mc-Graw Hill.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2007) : la Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Ed. Thomson.
- Guerras Martín, L.A. y García-Tenorio, J (1995) : La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia.
- Guisan, M.C.(2009). "Indicators of Social Well-Being, Education, Genre Equality and World Development: Analysis of 132 Countries, 2000-2008", *International Journal of Applied Econometrics and Quantitative Studies*, Vol. 6-2, pp.5-16.
- Kaplan, R.S. y Norton, D. (2004): Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press
- Kaplan, R.S. y Norton, D. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1984): "La estructuración de las organizaciones". Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1994): "The fall and Rise of Strategic Planning". Harvard Business Review 72, 1, pp. 107-114.
- Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999): "Reflecting on the Strategy Process". Sloan Management Review 40, 3, 21-30.
- Ventura, J. (2008) : Análisis estratégico de la empresa. Ed. Paraninfo.
- Ley 3/2007 de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres.

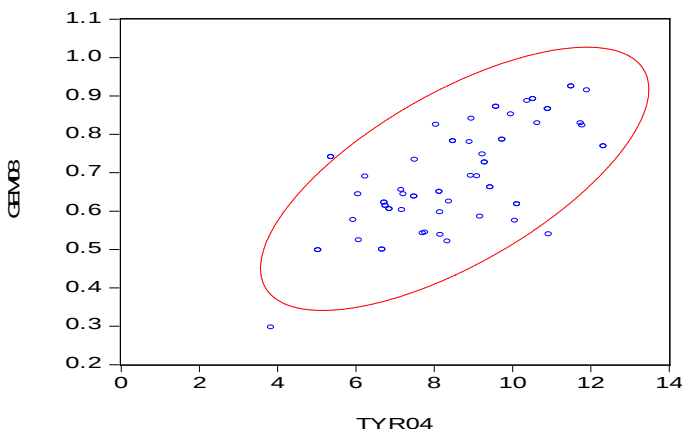
Anexo on line en la Web de la revista: <http://www.usc.es/economet/eedi.htm>

Anexo1. Datos internacionales de participación de las mujeres

Guisan(2009) presenta un interesante análisis de la relación entre el indicador de igualdad de oportunidades para las mujeres, medido por el indicador de las Naciones Unidas GEM08, *Gender Empowerment Measure* del año 2008, el nivel educativo de la población y otros indicadores de desarrollo socio-económico, con datos de 49 países con datos disponibles de GEM08 sobre un total de 132 países de todo el mundo en dicho estudio. Este indicador está basado en los índices de participación política, participación en puestos ejecutivos de las empresas y en puestos de trabajo que requieren cualificación técnica, así como en el ratio renta femenina/renta masculina.

El gráfico A1 presenta la relación de GEM08 con el nivel educativo de la población medido por el número medio de años de escolaridad de la población adulta según el dato más reciente estimado que corresponde al año 2004 y es en general muy parecido al del año 2008.

Gráfico A1. Igualdad de género y nivel educativo en 132 países



Fuente: Guisan(2008). Ijaeqs 6-2. [International Journal of Applied Econometrics and Quantitative Studies, on line.](#)

En dicho estudio se indica que los porcentajes de mujeres en puestos ejecutivos en las empresas varía entre un 9% hasta niveles iguales o superiores al 33% el indicador de Naciones Unidas, pero que los porcentajes son menores cuando se analizan los puestos de mayor poder de decisión. En los indicadores de las Naciones Unidas, Estados Unidos alcanza un 42%, Canadá, Francia y Alemania un 38%, Gran Bretaña un 35%, Italia un 33% y España un 32%, mientras que en otros indicadores de posiciones en puestos de mayor poder de decisión, como Chief Executive Officer (CEO) y Consejo de Dirección, los porcentajes son generalmente menores del 15%.

Anexo A2.

	Objetivos Estratégicos	Índices (o KPI)
Perspectiva Selección	•Dotar a nuestra Empresa de los mejores recursos en condiciones de igualdad.	Nº trabajadores y trabajadoras nuevos y/o sustituidos. • Nº puestos/Mujeres.
	Desarrollar las capacidades de las personas.	• Nº trabajadoras promovidas • Nº y % Becarios y becarias existentes. • Tiempo medio que tarda una persona en promocionar. • % Contratos evaluados. • Nº memorias elaboradas al año.
Perspectiva Formación	Mejorar los procesos de aprendizaje.	• % de actuaciones de mejora propuestas e implantadas. • % de programas según perfil
	Mejorar los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.	- Nº Publicaciones - Nº proyectos investigación. - Nº investigadores e investigadoras en concursos.
	Concienciación de Personal.	• Nº de quejas y participaciones. • Nº de quejas, reclamaciones y sugerencias contestadas a tiempo. • Grado satisfacción plantilla.

Tabla A2. Indicadores.

Gráfico A1. Mapa estratégico

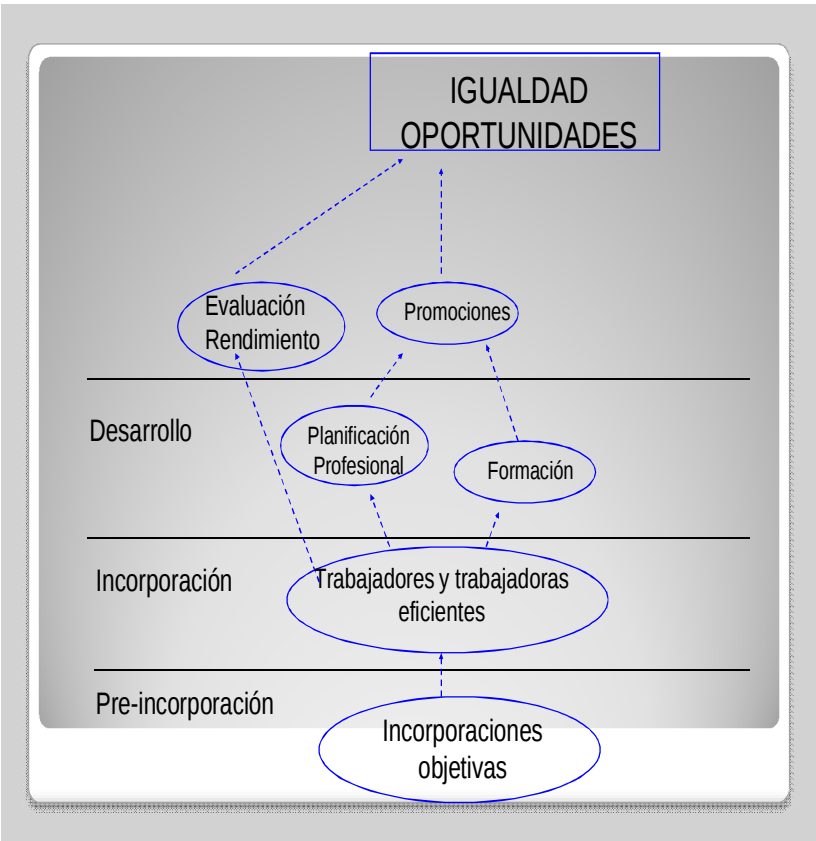


Gráfico A2. Mapa estratégico (detalle)

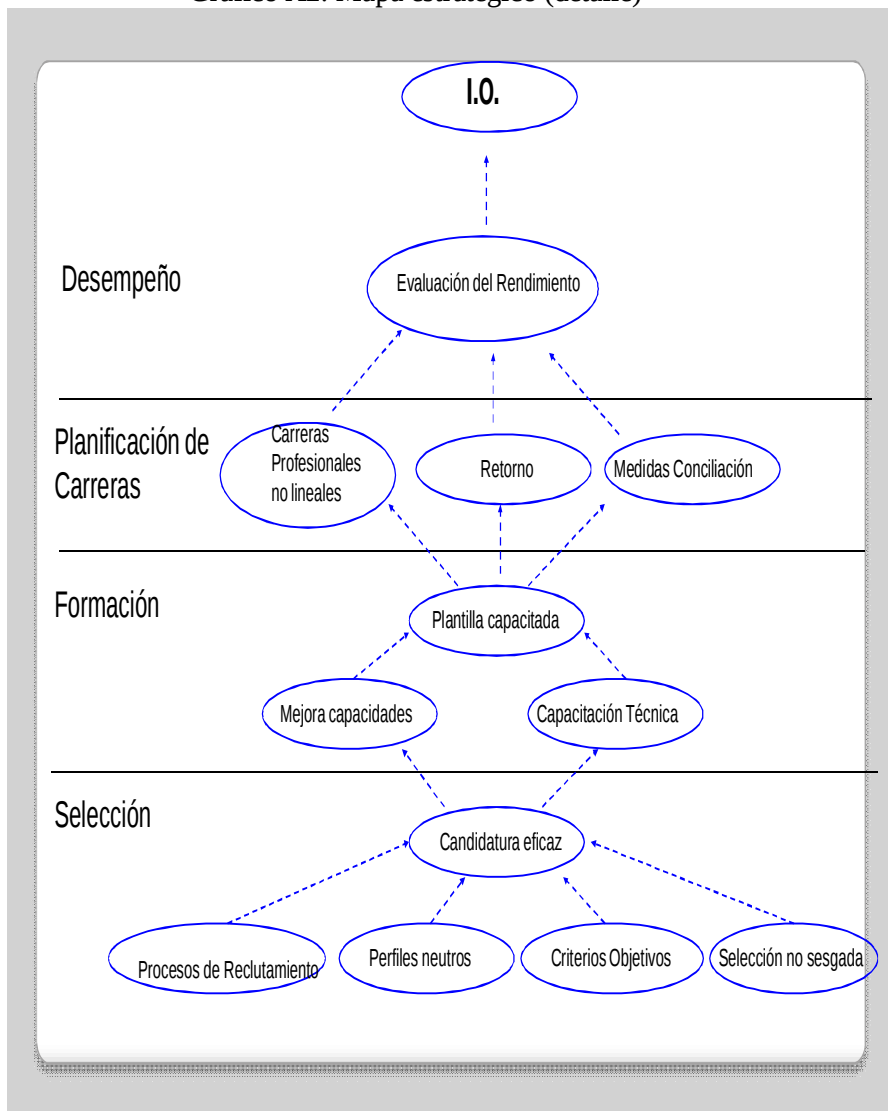


Gráfico A3. Metas, Indicadores, Iniciativas.

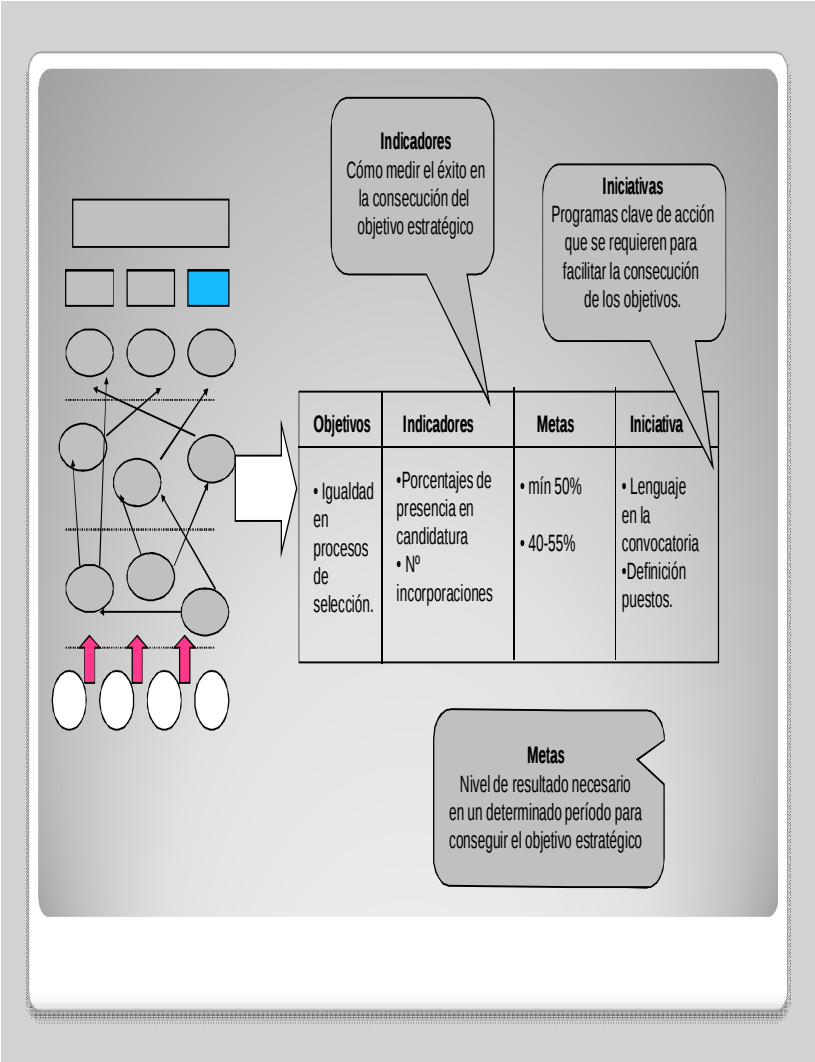


Gráfico A4. Responsables.

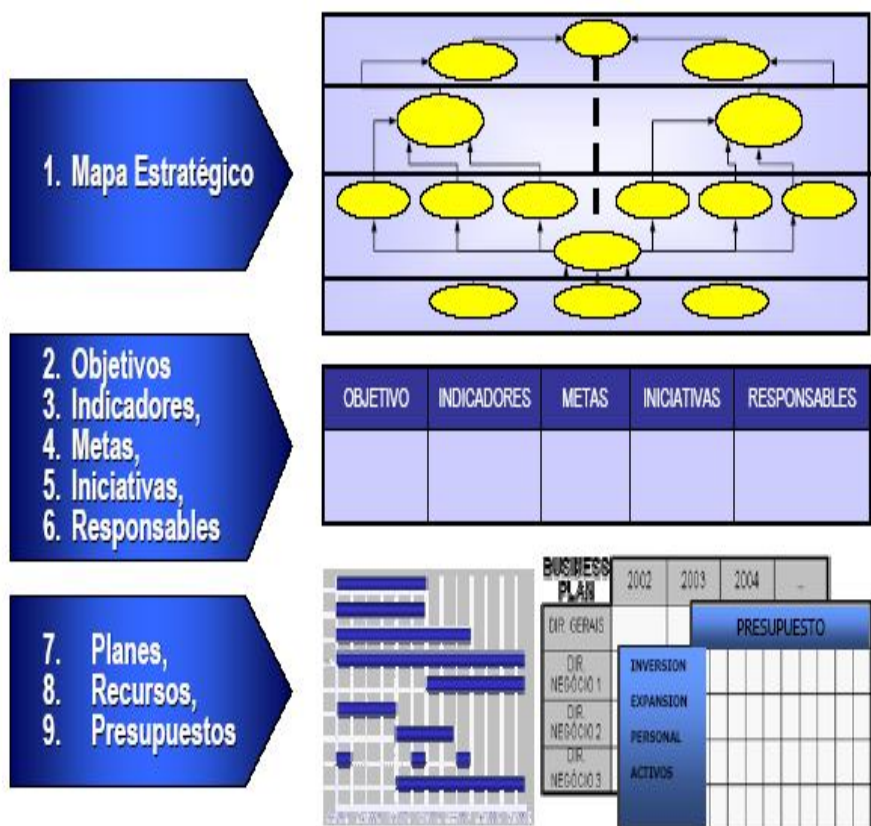


Tabla A1. . Relación entre formulación e implantación de la estrategia (Adpt. De Guerras Martín y García Tenorio, 95)

		ESTRATEGIA FORMULADA	
		ADECUADA	INADECUADA
ESTRATEGIA IMPLANTADA	Excelente	ÉXITO Se corresponde con los objetivos	RESCATE o RUINA Una buena implantación puede salvar una estrategia pobre (rescate) o acelerar su fracaso (ruina)
	Pobre	PROBLEMA La mala implantación entorpece una buena estrategia. La dirección puede concluir que es inadecuada.	FRACASO Causa difícil de diagnosticar. Concurren ambos factores, es difícil saber cuál tiene mayor importancia.

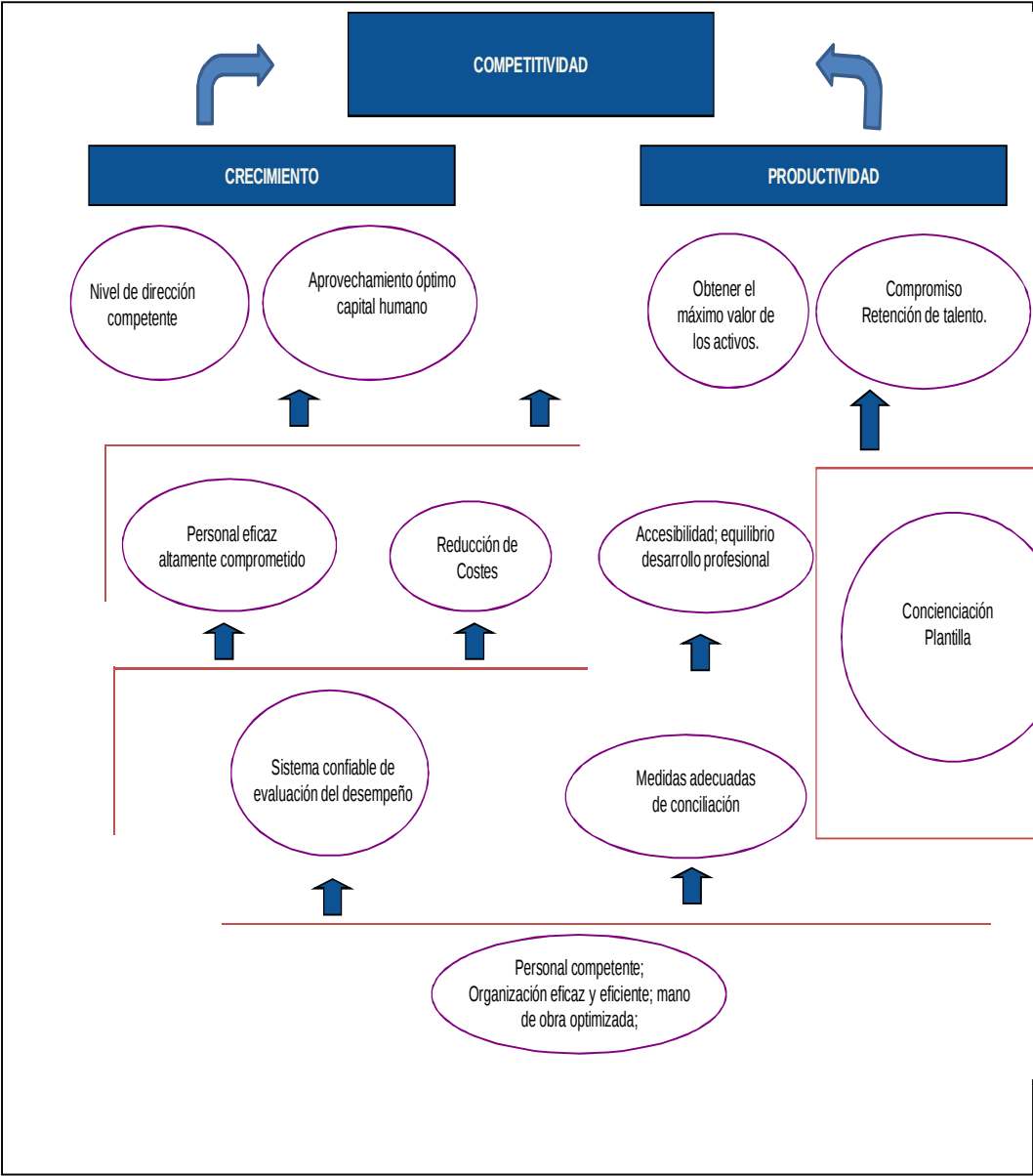
- Visibilidad. El hecho de crear una estructura responsable de la aplicación de la Igualdad de Oportunidades en la organización da notoriedad al objetivo, claramente expuesto a toda la plantilla. Esta visibilidad, además, es externa, transmitiendo a todos los grupos de interés (stakeholders) el compromiso organizativo en materia de igualdad¹⁴. La adopción de una estructura de este tipo

¹⁴ La ley 3/2007 prevé la creación de un distintivo para reconocer a las empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad; teniéndose en cuenta para la concesión de tal distintivo la “*adopción de planes de igualdad u otras medidas innovadoras de fomento de igualdad*” (Art. 50.1 y .4)

contribuirá a reforzar la idea de que el equipo de dirección está plenamente concienciado del papel de la mujer en la organización, y de la necesidad de supervisar todas y cada una de sus acciones, de cara a que ni consciente ni inconscientemente se sesgue en detrimento de sus intereses.

- Efectividad. Esta estructura permite implantar realmente medidas de igualdad, o al menos, intentar que todas las políticas y acciones que se originen en la organización tengan “perspectiva de género”, no la creación de un ente abstracto que centraliza una serie de medidas de dudosa aceptación y aplicabilidad.
- No incurre en costes adicionales. Lo que se propone es que, en cada unidad (en el ejemplo lo he puesto en el nivel de subdirección, pero puede ponerse en cualquier otro nivel) haya un interlocutor con el organismo de igualdad. No supone la dotación de un cargo específico, ni tampoco adición de personal. Simplemente, que dentro de las funciones de una o varias personas, se incluya esta interlocución¹⁵.
- Acciones a Coste Cero. Una estructura de este tipo es suficientemente flexible, de manera que pueden incluirse nuevas iniciativas, programas y acciones sin necesidad de incurrir en costes. Serán las propias personas encargadas, varias y en diferentes unidades, quienes constituyan un equipo interdisciplinar responsable de nuevas iniciativas.
- Concienciación. Todas y cada una de las personas que trabajan en una unidad operativa serán conscientes de que su trabajo va a ser sometido a revisión lo que, a medio plazo, contribuirá a que incluyan la perspectiva de género en todo cuanto diseñen y propongan.

¹⁵ Esto es consistente con lo propuesto en el Art. 77 de la Ley de Igualdad, en relación con las Unidades de Igualdad en los Ministerios. La diferencia es que, mientras que la ley habla de órganos directivos (unidades) nosotros hablamos de personas.



Anexo 3.**LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.**

La principal limitación de este trabajo es que se trata de una propuesta netamente teórica, sin testar. Creemos que el CMI puede adaptarse a la consecución del objetivo de igualdad de oportunidades, facilitando además la redacción e implantación de los planes de igualdad en las organizaciones. De esta forma, además, dispondríamos de un modelo standard aplicable a organizaciones públicas y privadas, de manera que sería factible evaluar y comparar la aplicación de acciones y medidas entre estas.

Nuestro objetivo inmediato es, por tanto, testar la validez del modelo en determinadas organizaciones, en aras de comprobar su aplicabilidad. Posteriormente profundizaremos el resto de las herramientas propuestas, con el objetivo de proponer un modelo homogéneo de matriz de diagnosis de situación y estructura organizativa que puedan utilizar todas las organizaciones.