

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA IMPLANTAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

MARÍA BASTIDA DOMÍNGUEZ

*Departamento de Organización
de Empresas de la USC*

Extracto:

La plena igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el terreno profesional es un tema que tiene diversas lecturas y puede abordarse desde muy diferentes perspectivas: justicia social, legalidad, responsabilidad social de la empresa, etc. La presión social al respecto, sobre todo desde su reivindicación como preocupación política de primer orden con la proclamación de la Ley 3/2007 de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres y la ulterior creación de un Ministerio de Igualdad, lejos de favorecer la consecución del objetivo, parece haberlo ralentizado.

Nosotros hemos defendido que son las organizaciones, desde un punto de vista estratégico, las primeras interesadas en establecer y garantizar esta igualdad. En esa línea de razonamiento, esta debe ser considerada un objetivo estratégico de primer orden, y como tal debe perseguirse con igual ímpetu que la estrategia general de la empresa.

En estas condiciones, proponemos a continuación una herramienta que nos permita controlar, realmente, el grado de avance en la consecución de este objetivo: el Cuadro de Mando Integral, CMI o BSC (de Balanced Scorecard, en definición original). El diseño de un cuadro de mando para controlar el grado de avance hacia la consecución de la igualdad en la organización nos va a permitir resolver dos cuestiones fundamentales: 1) dirigir la igualdad como objetivo estratégico y 2) demostrar la contribución de dicha igualdad en el éxito de la empresa.

Palabras clave: BSC, igualdad de oportunidades y ventaja competitiva.

Sumario

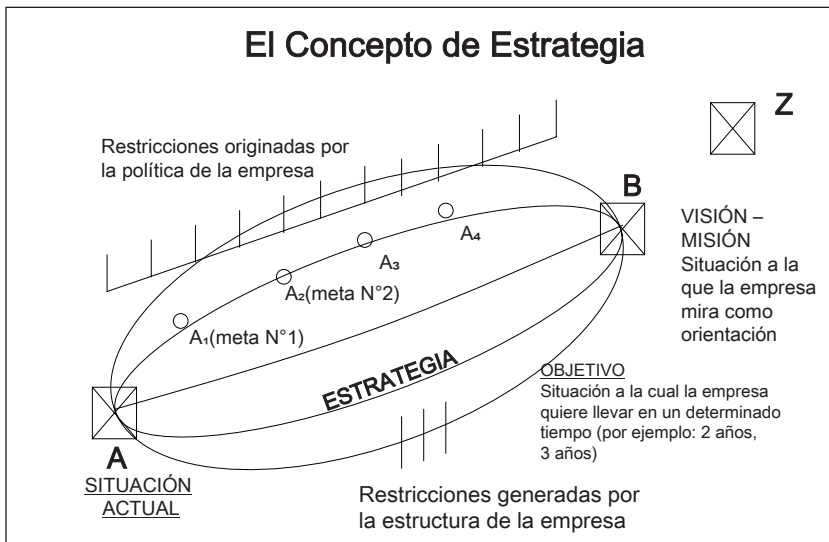
1. El CMI y la implantación de la estrategia.
2. El CMI y la igualdad en la organización.
3. Dos pasos previos.
 - 3.1. Análisis interno.
 - 3.2. Concienciación.
 - 3.3. Mapa estratégico.
 - 3.4. Objetivos e indicadores.
 - 3.5. Asunción de responsabilidades y presupuestación.
4. Dificultades de implantación.
5. Ventajas.
6. Inconvenientes.
7. Conclusiones.

Bibliografía.

1. EL CMI Y LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El concepto de estrategia organizativa, si bien intuitivo por todos, es difícilmente concretable, sin incurrir en definiciones técnicas elaboradas de difícil comprensión ¹. De forma aproximada podemos definirlo como un camino, una serie de pasos a dar para pasar de una situación ideal a una deseada.

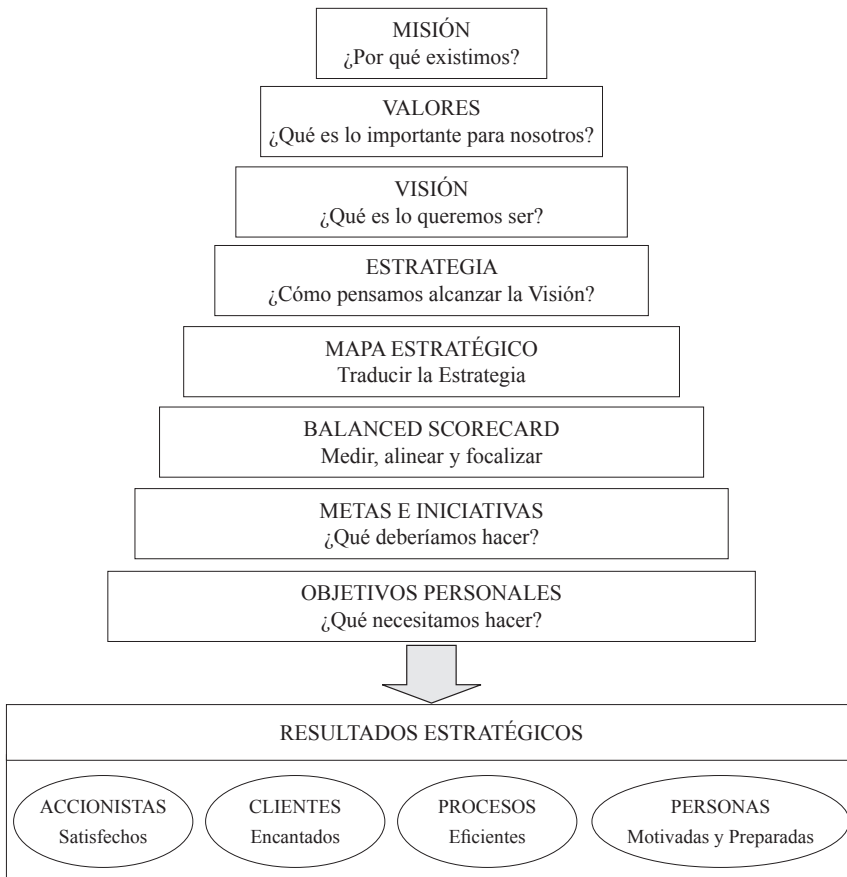
En el marco de los objetivos de la empresa, la estrategia ocupa el primer orden en escala de importancia, básicamente por sus características: marca el camino a seguir por la organización en el futuro, afecta a todas las unidades organizativas y compete a todas las personas implicadas en la misma. En este sentido, cuando hablamos de «objetivos estratégicos» nos estamos refiriendo a una serie de objetivos de primer orden, cuya consecución determinará la culminación de la estrategia organizativa.



Cuando una organización tiene una estrategia bien definida, tiene un rumbo determinado, un marco de actuación y referencia para todas las acciones (decisión, medidas, control) que se emprendan. No obstante esta importancia, todavía pocas empresas y organizaciones definen su estrategia. Y, todavía más, cuando la definen, no la comunican. O cuando la comunican, no es bien comprendida por sus miembros, por lo que nunca llega a implantarse. Así, el riesgo de fracaso de la estrategia (ALEXANDER, 1985) puede asociarse con problemas cuyo denominador común es la deficiencia de comunicación: falta de coordinación, poca capacidad de los empleados, inadecuada dirección o liderazgo, pobre definición de tareas clave o inadecuado seguimiento de las actividades, entre otras.

¹ Algunas de las más utilizadas son las de ANDREWS (1977) «Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para definir dichas metas, establecidos de tal manera que decidan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser»; o CHANDLER (1962) «Establecimiento de los objetivos básicos de una empresa, a largo plazo, así como adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos».

Esta situación ha motivado que, a lo largo de los años, distintos autores se hayan preocupado por el diseño de herramientas específicamente destinadas a facilitar la implantación de la estrategia (CHANDLER (1970), GALBRAITH y KAZANJIAN (1986). El BSC es una de ellas. Propuesto por KAPLAN y NORTON en 1996, este instrumento permite traducir la estrategia de la organización en una serie de objetivos concretos e identificables, que conducen al éxito de la estrategia a través de una serie de relaciones causa-efecto ². Para cada uno de estos objetivos, se diseñan acciones específicas. Es, en definitiva, una forma de pasar de la teoría a la acción, de lo general a lo concreto, de la abstracción a la realidad: traslada el concepto de estrategia a acciones concretas a realizar.



Sin duda, una de las aportaciones más interesantes del CMI es que para cada uno de estos objetivos se determinan indicadores de medición, que permiten controlar el grado de avance en la consecución de los mismos. Así, quienes dirigen la organización pueden saber en todo momento cuál es el estado real de avance hacia la estrategia.

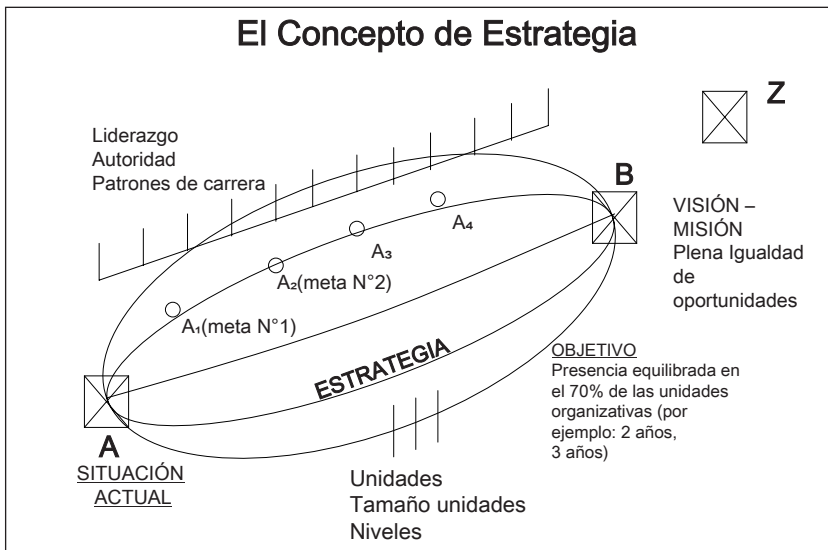
² A través de dichas relaciones, es posible seguir el hilo conductor entre los objetivos: la consecución de unos es la base de desarrollo de los siguientes, y así hasta la consecución de la estrategia de la organización.

2. EL CMI Y LA IGUALDAD EN LA ORGANIZACIÓN

El compromiso de igualdad de la organización no puede ser una cuestión unilateralmente adoptada por sus directivos, o una iniciativa que intente acatar una serie de disposiciones legales más o menos afortunadas. Tal y como defendimos anteriormente, la igualdad de oportunidades en la organización es un interés estratégico de la misma, pues tiene una serie de resultados positivos que redundarán en su propio beneficio.

En esta línea, consideramos que la igualdad debe convertirse en un objetivo estratégico de primer orden. Y por ello, susceptible de ser perseguido gracias a la implantación de un CMI. De esta forma, podemos saber exactamente qué objetivos nos conducirán a dicha igualdad, qué acciones implantaremos para conseguir dichos objetivos y cuáles serán los indicadores que nos permitirán controlar el grado de avance de los mismos.

Tal y como podemos comprobar en el gráfico siguiente, el punto de partida es la visión de la empresa (¿qué empresa queremos ser?) y la estrategia (¿cómo podemos alcanzar ese futuro?). Si consideramos la organización que garantiza la igualdad de oportunidades como esa visión ideal a la que queremos llegar e incorporamos las restricciones propias de la estrategia a implantar, podemos realizar una reformulación de la definición anteriormente propuesta:



No obstante, esta adaptación implica una premisa básica: a diferencia del cuadro de mando tradicional, donde todo objetivo pasa por la consideración de cuatro perspectivas genéricas (estratégica, operativa, de clientes y financiera ³) de carácter funcional, el modelo que vamos a proponer

³ El CMI identifica cuatro grandes perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna y la de formación y crecimiento de los trabajadores. Con ello se pretende disponer de un conjunto equilibrado de indicadores de objetivos a corto, medio y largo plazo; así como de carácter financiero y no financiero (VENTURA, 2008). La palabra «BALANCE» en el BSC representa el balance (equilibrio) entre dichos indicadores.

supone la aplicación transversal a través de distintas áreas de gestión de recursos humanos. Es decir, que toda acción que implantemos de cara a la consecución del objetivo implicará la toma de decisiones y acciones relacionadas con procesos de selección, formación, retribución y/o promoción del personal de la organización.

Desde una perspectiva práctica, además, este planteamiento genera otro resultado positivo: la Ley 3/2007 establece la recomendación –obligación en algún caso, probablemente en todos los casos a medio plazo– de que algunas empresas diseñen un Plan de Igualdad de Oportunidades ⁴. El hecho de plantear el diseño de un CMI como herramienta para implantar la igualdad en la organización implica un análisis serio y riguroso de la situación, el establecimiento de medidas correctoras, de acciones concretas para corregir desviaciones; en definitiva, estamos ante el diseño de todo un Plan de Igualdad. Pero, además, lejos de actuar como un mero documento real de declaración de intenciones, este plan es efectivo y real. No solo por su concreción en acciones particulares, con plazos e indicadores establecidos, sino porque parte de la base de lo que interesa y beneficia realmente a la empresa.

3. DOS PASOS PREVIOS

De igual forma que cuando nos planteamos la estrategia organizativa necesitamos saber, en primera instancia, cuál es nuestra situación actual ⁵, también en este caso es imprescindible dicho análisis. Por otra parte, hemos destacado que la estrategia debe ser comunicada, transmitida e interiorizada por todos los miembros de la organización. La consideración de la igualdad como objetivo hace necesario, entonces, considerar al menos dos pasos previos como punto de partida.

3.1. Análisis interno.

Difícilmente podemos saber dónde podemos llegar si no sabemos dónde estamos. En consecuencia, el primer paso que debemos dar es realizar un análisis interno de la situación de la organización. Dicho análisis requiere una revisión detallada de la estructura organizativa, así como de todas las políticas de gestión de recursos humanos para conocer su grado de objetividad y aplicación. Así, debemos analizar al menos los puntos siguientes:

- Análisis de plantilla: composición, formación.
- Análisis de puestos de trabajo: definición de puestos. Criterios seguidos. Grado de objetividad en la definición.
- Movimientos horizontales (rotación funcional) y verticales (ratos de promoción y ascenso): forma, procedimiento, requisitos, toma de decisiones.
- Políticas de retribución. Posible existencia de desigualdad salarial.

⁴ Artículo 45: Elaboración y aplicación de los planes de igualdad.

⁵ Recordemos que hemos definido la estrategia como el paso de una situación actual a una deseada. Por tanto, no podemos saber dónde vamos si no conocemos nuestra situación inicial de partida.

Para que el modelo propuesto tenga utilidad real, este análisis debe ser profundo y riguroso. No podemos dejarlo en un simple cuadro numérico, donde veamos porcentajes de hombres y mujeres en diferentes puestos y niveles, accediendo a promociones o cobrando salarios similares o distintos. Muchas veces el problema no es tanto de discriminación directa o indirecta como de sesgos en política de gestión de recursos humanos (selección, promoción, retribución, etc.) que, directa o indirectamente, afectan a la situación desigual de unos y otras en la organización ⁶. Por tanto, para poder solucionar los problemas, necesitamos corregir las causas reales. Y el primer caso es conocerlas.

A efectos prácticos, puede resultar de utilidad poner dichos resultados en una matriz estratégica donde se resuman las fortalezas y debilidades de la organización, así como los puntos fuertes y débiles que el entorno ofrece en un momento determinado. Hablamos, en definitiva, de una matriz DAFO de Igualdad de Oportunidades.

3.2. Concienciación.

Mientras que la definición de la estrategia corresponde a un número reducido de personas, normalmente vinculadas a la alta dirección, la implantación implica a todos los miembros de la organización, pues serán precisamente sus tareas las que condicionan el éxito de la estrategia (GUERRAS y GARCÍA-TENORIO, 1995). Esto implica que debemos comprometerlos en dicho éxito no solo desde un punto de vista formal, sino también desde su implicación personal. De ahí que el segundo paso que debemos dar antes de diseñar el cuadro de mando se relacione con el compromiso de todos los implicados en su diseño, gestión y funcionamiento. Es decir, de toda la plantilla de la organización. En este sentido, es necesario un esfuerzo en concienciación y formación, comunicación interna, en última instancia.

Recordemos, en este punto, que uno de los problemas que se detectan a la hora de analizar el fracaso de la estrategia en la organización es, precisamente, que esta no es asumida por sus miembros. Por tanto, se hace necesario que sea comunicada, conocida y asumida por estos. Esta recomendación cobra más importancia, si cabe, cuando de lo que hablamos es de alcanzar la igualdad de oportunidades como objetivo estratégico, por cuanto el mismo es fácilmente pervertible.

La falta de conocimiento, estudio o, simplemente, una lectura ligera de la Ley 3/2007 puede llevarnos fácilmente a la conclusión de que la aplicación de la misma se reduce a la introducción de unas «cuotas» de representación femenina en todos los niveles funcionales y jerárquicos. Con esa premisa, pueden originarse diferentes efectos:

1. Reacción negativa a todo tipo de medidas de acción positiva, como consecuencia de la duda sobre la justicia y legitimidad de las mismas.

⁶ Si ponemos como pre requisito para acceder a un puesto de trabajo «tener cuatro años de experiencia interna en el puesto», y en los años anteriores no hemos tenido mujeres en la organización, estamos sesgando indirectamente aunque la decisión sea, en apariencia, objetiva. La pregunta es: «¿realmente son imprescindibles esos años de experiencia?».

2. Autodescarte de la mujer de determinadas promociones, por miedo a ser consideradas simples «cuotas». En este sentido, creemos además que podrían generarse serias dudas en términos de autopercepción de capacidad ⁷.
3. Conflictos de autoridad, ligados al cuestionamiento de mérito y capacidad de la persona que obtiene una promoción (cuando es mujer ⁸).

La concienciación tiene que revertir estos efectos, conseguir que estas desventajas se conviertan en fuente de oportunidad para el objetivo organizativo. Lo deseable sería que la necesidad de establecer la igualdad de oportunidades se convirtiese en algo propio de la cultura organizativa, inherente por tanto a quienes participan de ella. Esta labor tiene que empezar por la dirección de la organización, por cuanto son quienes se encargan de transmitir intereses y comportamientos al resto de componentes ⁹. No obstante, debe ser exportada a todos los niveles jerárquicos y funcionales.

3.3. 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, 2004), una concatenación de reacciones causa-efecto que nos conducen al resultado perseguido ¹⁰. Es una representación gráfica ¹¹ 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 siguiente gráfico nos proporciona una idea aproximada de cómo podríamos plasmar nuestra estrategia (garantizar la igualdad de oportunidades en la organización) en un mapa estratégico:

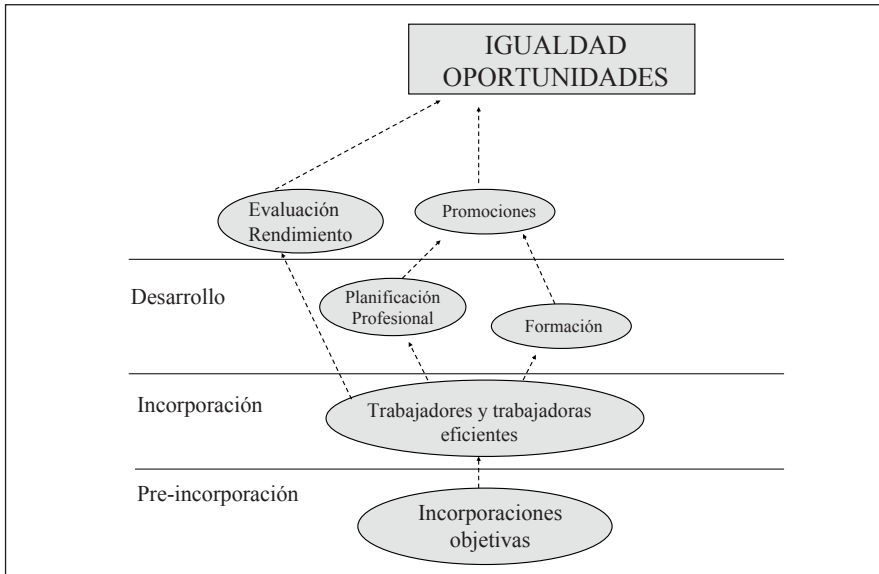
⁷ La propia mujer podría preguntarse si ha sido promocionada por su valía y capacidad o, simplemente, porque hacía falta equilibrar la composición del nivel correspondiente.

⁸ Cuando los criterios de toma de decisión son explícitos y objetivos, no se cuestionan. Por tanto, ante una promoción, no habrá problemas relacionados con la legitimidad de la misma. No obstante, si directa o indirectamente se relaciona la decisión con la necesidad de cubrir un número determinado de personas de un sexo concreto, se tenderá a asumir que es esa necesidad la que prima sobre la capacidad de la persona seleccionada. La decisión no estará revestida de suficiente legitimidad y, por tanto, se cuestionará la autoridad conferida a esa persona.

⁹ Ciertos puestos directivos, los de mayor responsabilidad, son cubiertos por numerosas organizaciones solo por personas fieles a las mismas, es decir, a sus principios. No en vano, son los directivos quienes van a servir de guía y ejemplo a los demás, y sobre ellos va a recaer la responsabilidad de transmitir y defender el tipo de comportamientos, valores o creencias que la organización hace suyos.

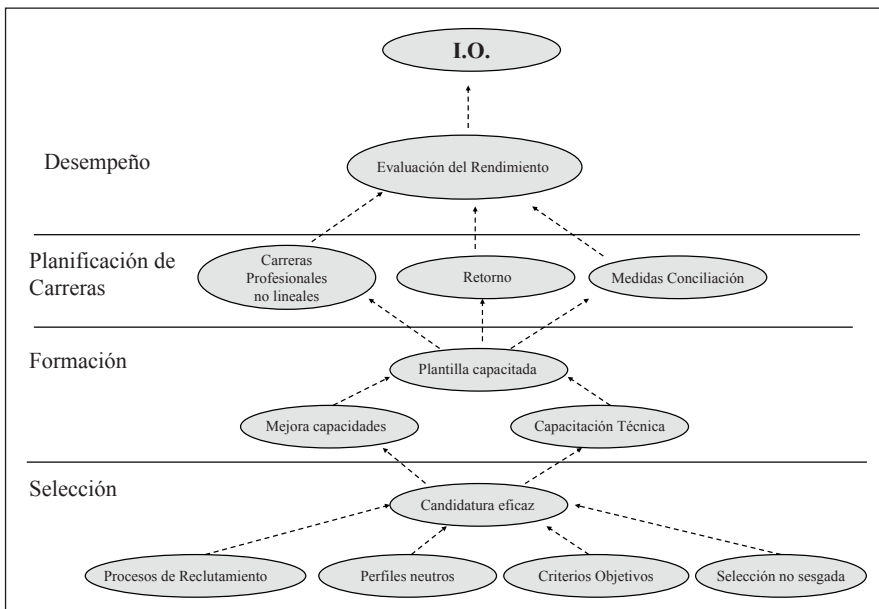
¹⁰ La cadena causal típicamente desarrollada en un CMI tiene como base la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento, que influye en los procesos internos. Estos, a su vez, inciden en la satisfacción de los clientes y, finalmente, en la cúspide, están los resultados financieros, consecuencia de todo lo anterior.

¹¹ Constituye, básicamente, una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa.



Como observamos en el gráfico, si tenemos 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.

A continuación detallamos un modelo de relaciones causales más explícito. Como podemos observar, supone la adopción transversal de una serie de medidas en diferentes áreas de gestión de recursos humanos:



3.4. 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.

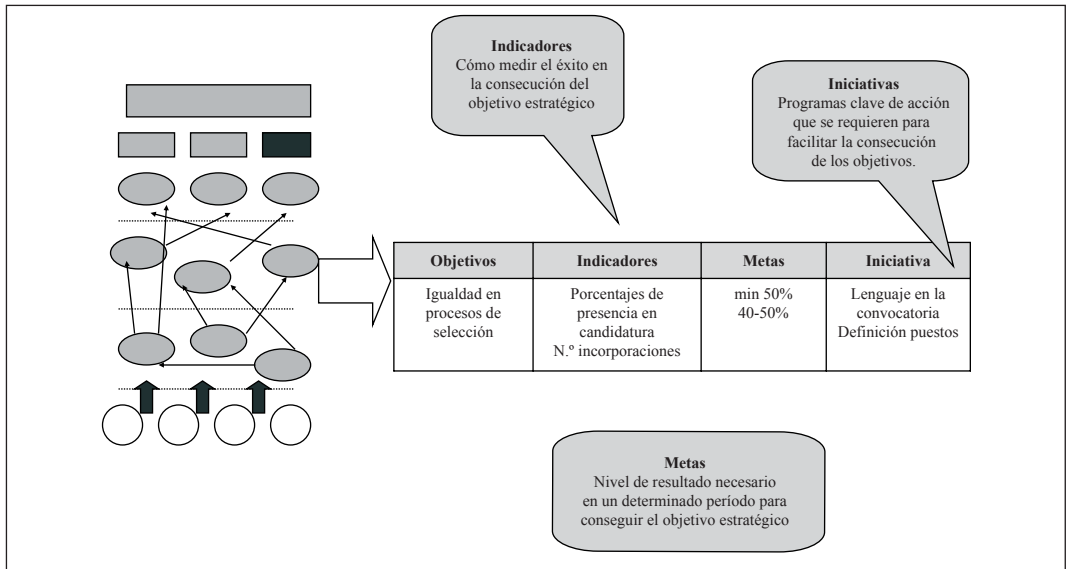
Esto quiere decir que, además de plantearnos diferentes objetivos para cada área de actuación, tenemos que diseñar acciones concretas para poder cumplir dichos objetivos. Así, por ejemplo, si como en el caso propuesto nuestro objetivo es garantizar la igualdad de oportunidades, podemos plantear como 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.

	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 ¹² .	Carreras profesionales no lineales Procesos de retorno Medidas de conciliación
Área de evaluación del rendimiento	Promoción de los mejores	Sistemas rigurosos de evaluación del rendimiento

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 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.

¹² 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 necesaria 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).



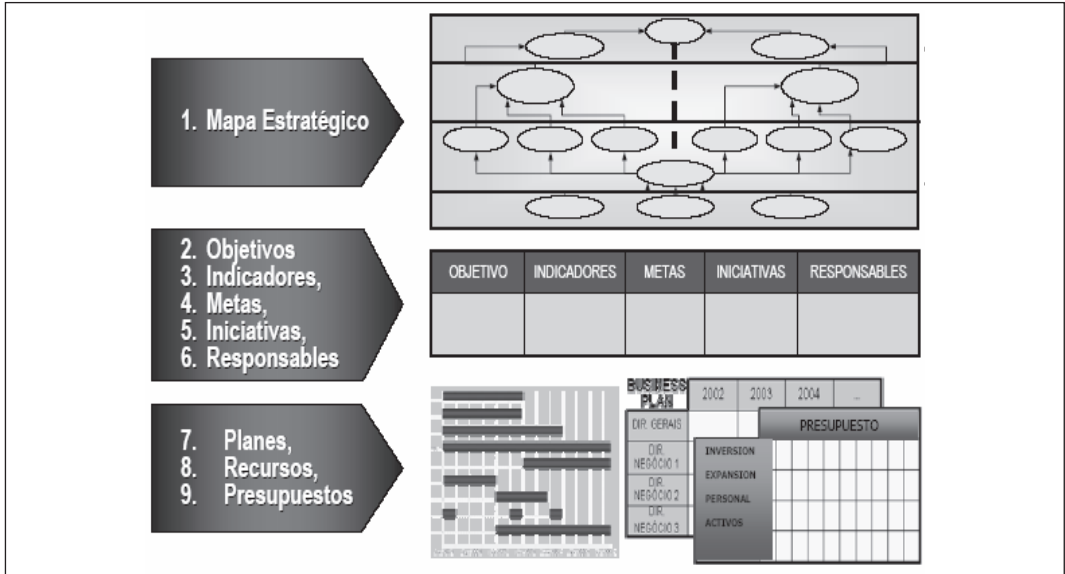
A continuación, introducimos otra propuesta más desarrollada, aplicada concretamente a dos áreas de actuación (selección y formación):

	Objetivos estratégicos	Índices (o KPI)
Perspectiva selección	Dotar a nuestra empresa de los mejores recursos en condiciones de igualdad	<ul style="list-style-type: none"> N.º de trabajadores y trabajadoras nuevos y/o sustituidos N.º puestos/mujeres
	Desarrollar las capacidades de las personas	<ul style="list-style-type: none"> N.º trabajadoras promovidas N.º y % becarios y becarias existentes Tiempo medio que tarda una persona en promocionar % contratos evaluados N.º memorias elaboradas al año
Perspectiva formación	Mejorar los procesos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> % de actuaciones de mejora propuestas e implantadas % de programas según perfil
	Mejorar los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> N.º publicaciones N.º proyectos investigación N.º investigadores e investigadoras en concursos
	Concienciación de personal	<ul style="list-style-type: none"> N.º de quejas y participaciones N.º de quejas, reclamaciones y sugerencias contestadas a tiempo Grado satisfacción plantilla

3.5. 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 esta. Diseñamos acciones que nos permitan cumplir con dichos objetivos, y también indicadores para estimar el grado de avance en el cumplimiento de estos.

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.



4. DIFICULTADES 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 supervisión ¹³.

Objetivos estratégicos.

Su número debe oscilar entre 20 y 30. 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.

¹³ Para el caso del CMI tradicional, en el 90 por 100 de los casos, las cuatro perspectivas tradicionales son suficientes. Suelen recomendarse entre tres y cinco.

5. VENTAJAS

Al inicio de este artículo, indicábamos que el diseño del CMI 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 fines ¹⁴.
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:
 - Directos. Costes explícitos de implantación de medidas de igualdad (programas de formación, comunicación empresarial, publicidad interna, etc.).
 - Indirectos. Costes implícitos derivados de dichas medidas (tiempo consumido en rediseño de puestos, mayor coste de procesos de selección, etc.).
 - 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.
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,

¹⁴ 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.

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 RR.HH. 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 Europea ¹⁵.

¹⁵ 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*), 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.

6. INCONVENIENTES

Los principales inconvenientes que se encuentran en la implantación de este CMI 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 solo 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. Conseguido el mismo, se abandonará el proceso, con lo que el ciclo tendrá que volver a comenzar.

7. CONCLUSIONES

La Ley 3/2007 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.

En nuestro trabajo proponemos un modelo que puede ayudar a cumplir dicha obligación, 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.

Por otra parte, para poder construir el modelo es necesario un análisis riguroso del punto de partida, de la situación actual de la organización, lo que va a arrojar luz sobre las causas reales (no teóricas) de discriminación de uno de los sexos, si es que existe. De esta forma, el esfuerzo por identificar las mismas nos pone en la senda de las posibles soluciones.

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.

Bibliografía

- ALEXANDER, L.D. [1985]: *Succesfully Implementing Strategic Decisions*. Long Range Planning, June.
- 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. y 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.
- GUERRAS MARTÍN, L.A. y GARCÍA-TENORIO, J [1995]: *La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia*.
- GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, J.E. [2007]: *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Ed. Thomson.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D. [2004]: *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- [1996]: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- VENTURA, J. [2008]: *Análisis estratégico de la empresa*. Ed. Paraninfo.
- LEY 3/2007, de 22 de marzo, de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres.

NOTA: Este artículo también ha sido publicado en la *Revista Cefgestión*. CEF. Núm. 129, mayo 2009.