

# LA IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES COMO FACTOR DE CALIDAD EN LA EMPRESA<sup>1</sup>

MARISA MÉNDEZ-VIGO

Consultora. Directora de Activa.

---

## ABSTRACT

■ *El artículo resume la ponencia presentada en el seminario «Gestionando los recursos humanos de la empresa sin sesgos de género», organizado por la Escuela Universitaria de Relaciones Laborales, en mayo del 2005 y pone de manifiesto la relación entre la gestión de la calidad en sus acepciones más avanzadas, y las políticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, con una especial atención al ámbito universitario.*

■ *Artikulu honek «Enpresako giza baliabideak genero-joerarik gabe kudeatzea» izeneko mintegian aurkeztu zen ponentzia laburbiltzen du. Mintegi hori Lan Harremanen Unibertsitate Eskolak antolatu zuen 2005eko maiatzaren 29an. Artikuluak agerian uzten du zein harreman sortzen den kalitatea kudeatzeko prozesuaren eta aukera-berdintasunerako politiken artean (kalitateaz dihardugunean, bere esanahi berrienak ditugu gogoan; politikei dagokienez, aukera berdinak sortu nahi dira emakume eta gizonezkoen artean, batez ere unibertsitateari lotuta).*

---

<sup>1</sup> Una versión preliminar de este artículo fue presentada como ponencia en el Seminario «Gestionando los RR.HH. de la empresa sin sesgos de género», organizado por la Escuela Universitaria de Relaciones Laborales el 20 de mayo del 2005.

■ *This article summarises the report presented in the seminar «Managing the human resources of the business sector without traces of gender», which was organized by the University School of Working Relations and held in May 2005. It also analyses the connection between the management of quality as understood nowadays and the policies for equal opportunities among men and women, especially as far as university studies are concerned.*

---

## 1. Introducción

A lo largo de quince años de investigación en empresas y organizaciones, he observado que la búsqueda de calidad y las cuestiones relativas a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo han ido adquiriendo importancia en paralelo y están hoy en día muy relacionadas. Por otra parte, tengo la seguridad de que, sin igualdad de oportunidades en las empresas, es difícil desplegar todo el potencial de desarrollo, participación e innovación que exige la compleja dinámica de la competitividad global.

La perspectiva desde la que he seguido la evolución de los diferentes conceptos y sistemas de la gestión de la calidad se deriva de los trabajos de investigación llevados a cabo, desde finales de los 80, en empresas de sectores, culturas empresariales, envergadura y ámbitos geográficos diferentes, incluidas universidades públicas, con el fin de estudiar y analizar temas de cualificación y formación, evolución de la composición de las plantillas y, especialmente, la situación de las trabajadoras en comparación a los trabajadores. Por esta razón he pasado muchos tiempo en plantas industriales, en departamentos de administración o investigación, en centros comerciales o de restauración, observando los procesos, recibiendo información escrita y verbal, cuantitativa y cualitativa, de lo que pasaba en esas organizaciones. Ha sido pues ésta mi atalaya para mirar los temas de calidad,

## 2. Una aproximación a los modelos de gestión de la calidad

La evolución de los modelos y de las primeras aportaciones para la consecución de la calidad estaban orientadas a conseguir productos estandarizados con los controles de calidad finales y se desarrollaban casi exclusivamente en la industria; se pasa posteriormente a otros modelos, con los círculos de calidad por ejemplo, donde también se trataba el proceso de producción y no sólo el producto acabado, aunque todavía la práctica de la calidad era casi inexistente en el sector servicios.

La tendencia actual se dirige hacia la excelencia empresarial o gestión de la calidad total, y como es evidente dada la evolución de la economía occidental, incide cada vez más en el sector de los servicios: en empresas de transportes y

comunicaciones, en instituciones de enseñanza, establecimientos turísticos, centros sanitarios, etc. Hoy en día, todos ellos están inmersos en procesos para conseguir certificaciones de calidad de diferentes tipos. Pues bien, todos estos sistemas han necesitado para llevarse a buen puerto un incremento de la cualificación y, hasta cierto punto, participación y motivación de las plantillas. Y esta necesidad de mayor cualificación, participación y compromiso se ha traducido, en alguna medida, en mayores oportunidades para las trabajadoras, aunque no en igualdad de oportunidades.

Para resumir las tendencias actuales de gestión de la calidad (que significa que se gestionan la totalidad de los factores que entran en la búsqueda de la calidad, no que la calidad sea total, aunque ése sea el objetivo...) diremos que existen básicamente en nuestro entorno los modelos de aseguramiento de la calidad (básicamente los ISOS), que tienen un carácter más coercitivo, con un mayor o menor conjunto de principios y prácticas de «obligado cumplimiento» y el que promueve la Fundación Europea por la gestión de la calidad (EQFM)<sup>2</sup> que ofrece un sistema de evaluación global y que presenta recomendaciones y sugerencias sobre todos los aspectos organizativos para perseguir la excelencia empresarial.

La definición de la gestión por la calidad, que se hace tanto desde la ISO como desde la Fundación Europea (EFQM), coincide en que esta estrategia ha de integrar un mínimo de cuatro principios: centrarse en la calidad, obviamente; orientarse a la rentabilidad a través de la satisfacción del cliente; la participación de todos sus miembros; y que proporcione beneficios a todos los que integran la organización de una manera u otra.

Por lo tanto, integra la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés que influyen o son afectados por la acción de la empresa: clientes directos, consumidores o usuarios, personal, la sociedad en la que se mueve, proveedores, «accionistas» públicos o privados. Todos estos colectivos, que conjuntamente crean y mantienen la organización, son los beneficiados por la gestión de la calidad total y la excelencia empresarial.

### 3. La gestión de la calidad y la igualdad de oportunidades

De manera que si conseguir beneficios para las personas que trabajan en la organización es objetivo y medida a la vez de la gestión de la calidad y gestionar, desarrollar y aprovechar todo el potencial y el conocimiento de las personas que componen la organización es también una condición fundamental para conse-

---

<sup>2</sup> European Fundation for Quality Management. «The fundamental concepts of excellence». 2003 [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

guirla, no debe de extrañar la necesidad de establecer mecanismos para que el personal femenino de las empresas se tenga en cuenta, en sus necesidades y expectativas específicas, y que el potencial que tienen pueda evaluarse y expresarse, eliminando obstáculos y barreras para ello.

El modelo de la EQFM, que evalúa tanto el proceso de gestión («Agentes facilitadores») como los Resultados, considera e incluye la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres dentro de sus criterios de gestión y exige específicamente fomentarla y garantizarla, teniéndola en cuenta en los planes y estrategias, y valorando, en los Resultados, cualitativos y cuantitativos, las consecuencias de estas políticas.

Es, pues, en las más avanzadas concepciones actuales, la gestión de la calidad que se orienta hacia la excelencia empresarial, donde las «personas» (y es de agradecer el cambio de lenguaje casi generalizado de la mayoría de los documentos que se refieren a la excelencia o a la gestión de la calidad total en el modelo EFQM) son extraordinariamente visibles, tanto como agentes facilitadores del proceso hacia la calidad como beneficiarias del concepto y de la acción por la calidad.

Las personas que trabajamos en estos temas, igualdad de oportunidades y organizaciones, tenemos presentes los esfuerzos que desde hace algunos años se están haciendo, también dentro de algunos ámbitos de la Unión Europea, para unir la Calidad con la Igualdad. Ya hace más de 10 años hubo en Como (Italia) el primer seminario Equality = Quality<sup>3</sup> organizado por la Dirección General V donde empresas europeas relevantes de diferentes sectores presentaron casos donde, efectivamente, ciertas políticas relacionadas con la igualdad estaban introducidas en la gestión de la calidad. Y como consecuencia de estos esfuerzos, en los últimos años, se puede comprobar que, con limitaciones y deficiencias a la hora de su puesta en práctica, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, expresada a través de proyectos y objetivos, comienza a estar integrada en la gestión por la calidad total, en la búsqueda de la excelencia empresarial, en algunas organizaciones, y así se ha visto también en empresas de Euskadi<sup>4</sup>.

En mi experiencia más reciente sobre este tema, he tenido ocasión de observar varias empresas concretas, de carácter multinacional, con un porcentaje importante de plantilla femenina cualificada, con iniciativas para mejorar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, incluidas dentro de su estrategia por la calidad y que, por lo tanto, tienen como motivación básica factores empresariales, económicos y de responsabilidad corporativa. Estas iniciativas son

---

<sup>3</sup> Shapiro y al. Equality and Quality: new moves for women and business. Report of the European Positive Action Forum, 3-4 June 1994. Como (Italia)

<sup>4</sup> «La calidad a través de la Igualdad». Emakunde. Instituto Vasco de la Mujer, marzo 2005

variadas y van destinadas únicamente a las mujeres o a hombres y mujeres. En este último caso, las medidas siempre están enfocadas a la conciliación de la vida laboral y personal, lo que supone con frecuencia ciertos cambios, que acaban resultando positivos, en la organización del trabajo. Las dirigidas exclusivamente a las mujeres consisten en proyectos que evalúan y cuantifican necesidades y objetivos y desarrollan medidas para, por un lado, quitar obstáculos y, por otro, favorecer, estimular y potenciar las carreras profesionales y la presencia de las mujeres en puestos de trabajo no tradicionales.

No conozco evaluaciones económicas del hecho de incluir políticas de igualdad de oportunidades en los planes de desarrollo de estas empresas, pero en los casos de los que hablo, se argumenta y enfatiza que sus acciones en pro de la igualdad de oportunidades se derivan de factores relacionados con el negocio, no con la justicia o la ética, aunque ello sea también un objetivo.

Y no puede ser de otra manera. La cualificación de la población activa es un elemento clave en la trayectoria de la economía occidental. Desarrollar productos y procesos innovadores, fomentar la creatividad, incrementar la productividad, responder y avanzar las necesidades, estos objetivos necesitan personas preparadas, capaces y dispuestas y, en nuestro contexto, ya sabemos que las mujeres están, incluso, sobrecualificadas, y las elecciones profesionales están cada vez más diversificadas. Por otra parte, su participación en la población activa, a pesar de las dificultades, continua creciendo y lo que es más importante, la curva de actividad en las edades de conciliación de la vida familiar y profesional, es decir de mujeres adultas, se asemeja cada vez más a la masculina. Es, por tanto, poco discutible la contribución de las mujeres a la mejora de la productividad y competitividad económica, especialmente en un entorno dominado por los servicios cada vez de mayor valor añadido.

#### 4. La EFQM y las instituciones públicas. Las Universidades

Con todo, estas iniciativas son primeros pasos en un camino todavía muy largo para recorrer, que, como era de esperar también han iniciado instituciones públicas. Así, la administración pública española ha redactado su modelo de gestión de calidad, los criterios de la Fundación Europea y, por lo tanto, en los documentos y criterios de su aplicación, versión del año 2003<sup>5</sup>, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres aparece en varios criterios de evaluación, con diversas políticas y planes para conseguirlos.

---

<sup>5</sup> «Modelo EFQM de Excelencia aplicado a la Administración Pública», 2003. [www.igsap.map.es/calidad](http://www.igsap.map.es/calidad)

Igualmente, la Universitat Oberta de Catalunya<sup>6</sup> y la Universidad Miguel Hernández en la Comunidad Valenciana han conseguido el sello de oro de la Fundación Europea por la Gestión de la Calidad. Otras instituciones universitarias, como el Instituto de Formación Continua de la Politécnica de Valencia también consideran este proceso.

En el caso de la Universitat Oberta de Catalunya, el tema de igualdad de oportunidades se manifiesta en políticas específicas de contratación, de conciliación del trabajo y la vida familiar y de desarrollo de carreras que fomenten y faciliten la igualdad, políticas que ofrecen buenos resultados según las encuestas que realizan al personal para valorarlos.

Considero una iniciativa muy alentadora que algunas Universidades públicas, preocupadas por alcanzar la excelencia como medio de asegurar su futuro, asuman el modelo de la Fundación Europea y lo lleven a cabo. Sin embargo, los ejemplos son todavía muy escasos. La situación de las Universidades, en relación a sus procesos de gestión referidos a la calidad y a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, es muy paradójica. Aunque estas instituciones estén llenas de alumnas, se diversifiquen las carreras por las que optan, se incrementa mucho el número de las que hacen el doctorado, aunque cambien sus intereses vitales retrasando la formación de la familia, etc. etc., los cambios en la estructura de autoridad son lentos y los puestos de responsabilidad, las cátedras, los fondos importantes para investigación, la participación en congresos internacionales, las publicaciones, etc. suelen llevar nombres masculinos. Y me causa perplejidad este hecho, especialmente, porque la Universidad, como organización que la sociedad considera «modelo», entre otras cosas, por su carácter científico y riguroso, tiene que responder a una serie de demandas y expectativas de sus grupos de interés, que son, en la actualidad y casi en mayoría, mujeres.

Los cuadros siguientes muestran esta paradoja, la relación entre el alumnado universitario y la estructura del profesorado, y la lentísima evolución de ésta para reflejar su realidad social.

El papel de la universidad como transmisora de conocimiento, pero también como receptora, observadora y estudiosa de los cambios sociales, tendría que ser de vanguardia y cuesta creer esta dificultad manifiesta para expresar y transmitir esos cambios en el conocimiento y su aplicación a sus áreas de interés y trabajo. Ya que, además, las Escuelas Universitarias, las Facultades, los Centros de Formación continua son fundamentales para difundir los conceptos de calidad entre los agentes económicos y la relación, ética y económicamente necesaria, entre calidad e igualdad de oportunidades porque en el mundo en que vivimos y traba-

---

<sup>6</sup> [www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)

Cuadro 1: Alumnas que terminaron los estudios universitarios en el año anterior, según área de conocimiento.

% Mujeres	98-99	99-00	00-01	01-02
	<b>Todas las titulaciones</b>	<b>59,26</b>	<b>59,07</b>	<b>58,95</b>
Humanidades	68,04	68,25	66,43	66,45
CC. Sociales y Jurídicas	65,20	65,63	65,63	66,77
CC. Experimentales	66,48	57,26	58,08	58,50
CC. de la Salud	27,12	75,10	74,85	74,38
Técnicas	27,12	26,82	27,69	28,18

Fuente: Instituto de la Mujer.

Cuadro 2: Alumnas matriculadas en cursos de doctorado.

% Mujeres	98-99	99-00	00-01	01-02
	<b>Todas las titulaciones</b>	<b>50,70</b>	<b>50,19</b>	<b>50,72</b>
Humanidades	56,68	55,81	56,85	55,09
CC. Sociales y Jurídicas	52,64	52,31	51,49	52,84
CC. Experimentales y de la Salud	53,76	53,48	54,54	56,55
Ingeniería y Tecnología	25,90	25,81	25,52	26,22
No consta área	35,24	40,46	48,09	39,10

Fuente: Instituto de la Mujer.

Cuadro 3: Profesorado universidades públicas.

% Mujeres	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
	<b>Total</b>	<b>33,10</b>	<b>32,49</b>	<b>33,07</b>	<b>33,72</b>
Catedráticas/os total	13,79	14,86	15,11	15,78	16,76
catedráticas/os de universidad					12,75
catedráticas/os de escuelas universitarias					31,55
Profesoras/es titulares total	35,47	35,11	35,50	35,80	36,45
Profesoras/es titulares de universidad					34,63
Profesoras/es titulares de escuelas universitarias					40,35
Asociadas/os	32,71	32,70	33,71	34,70	34,78
Encargadas de curso					
Ayudantes	47,19	46,53	46,76	48,62	49,06
Eméritas/os	12,81	7,83	11,97	9,89	8,97
Colaboradoras/es					
Profesoras/es visitantes	26,05	28,27	30,94	34,08	28,30
Otras/os y no consta	42,10	45,20	45,74	44,39	47,31

Fuente: Instituto de la Mujer.



jamos se necesitan tanto las capacidades de las mujeres como las de los hombres para conseguir una economía competitiva y que satisfaga las necesidades de todos los grupos que integran el mundo empresarial.

## 5. Bibliografía

- EMAKUNDE, «La calidad a través de la Igualdad». Instituto Vasco de la Mujer, marzo 2005.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. «The fundamental concepts of excellence». 2003 [www.efqm.org](http://www.efqm.org).
- MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. «Modelo EFQM de Excelencia aplicado a la Administración Pública», 2003. [www.igsap.map.es/calidad](http://www.igsap.map.es/calidad).
- SHAPIRO et al. «Equality and Quality: new moves for women and business». Report of the European Positive Action Forum, 3-4 June 1994. Como (Italia).