

opusdei.org

# Solo con cumplir no basta

La cultura de la diversidad llevará a las mujeres a la dirección de las empresas.

08/03/2015

**El País (en PDF): Solo con cumplir no basta**

Al filo de la celebración del Día de la Mujer Trabajadora, el debate sobre el sistema de cuotas vuelve a estar en boca de todos. Ochenta sillones de los Consejos de Administración del Ibex-35 están ocupados por mujeres,

el 17,32% del total de los consejeros con que cuentan hoy esas empresas. Aunque debemos felicitarnos por el gran avance conseguido en los últimos años —un 900% desde 2002—, nos queda mucho por hacer.

En España, las recomendaciones sobre cuotas están ofreciendo a las mujeres la visibilidad que necesitaban e incluso podríamos acelerar el proceso. Sin embargo, me temo que el “café para todos” que impone un mismo porcentaje obligatorio a todas las empresas de todos los sectores, puede producir un *efecto boomerang* que impida propagar y desarrollar eficazmente lo que necesitamos: la cultura de la diversidad.

El interés por la diversidad tiene su origen en las medidas legales impulsadas en Estados Unidos en las décadas de 1960 y 1970, para contrarrestar la discriminación por

razones de sexo, raza o religión. En 1990, R. Thomas concluyó que las *Affirmative Actions* no eran el mejor enfoque, porque las grandes empresas norteamericanas se limitaban a cumplir la legislación sin agregar valor. Cox y Blake comenzaron a hablar en 1991 de gestión de la diversidad, en contraposición con el establecimiento de cuotas.

Su gran aportación fue entrever que la incipiente globalización incrementaría la diversidad de la fuerza laboral. La solución al reto que plantea gestionar lo diverso no sólo se encuentra en disponer de unos adecuados procesos de reclutamiento y selección, pero por ahí se empieza.

Este es el motivo por el que creo que la difusión de la cultura de la diversidad será más eficaz a través de las autocuotas, es decir, objetivos

cuantificables que cada empresa se autoimpone y sobre los que debe responder con medidas concretas que favorezcan el paulatino posicionamiento de mujeres en puestos de dirección hasta llegar al comité ejecutivo y después al Consejo, según sea la realidad de la empresa y su evolución natural.

Hay muchos ejemplos de buenas prácticas en este sentido, tan distintas como las empresas que las aplican. Algunas obligan a incorporar a una mujer en cada terna de candidatos para un ascenso, otras ofrecen medidas de flexibilidad laboral; las hay que promueven políticas que permitan aumentar o aminorar el ritmo e intensidad de la trayectoria profesional...

Una cultura que valore la diversidad solo existe si se vive en los comités de dirección

Una cultura que valore la diversidad sólo existe si se vive en los comités de dirección, a través de sus decisiones: aplicando cambios que inciden en los sistemas formales, que ofrezcan a todos, hombres y mujeres, diferentes opciones para poder elegir, así como cambios que incidan en los estilos de liderazgo.

Pero en este reto no solo hay *deberes* para la empresa. Como profesora del IESE, estoy altamente empeñada en la pedagogía de la diversidad para que empresarios y directivos entiendan que la diversidad es negocio. En nuestras aulas enseñamos que, si queremos verdaderos equipos de alto rendimiento, necesitamos diversidad: diversidad geográfica, diversidad en la formación y diversidad en las experiencias y puntos de vista... y para conseguir todo ello, la mayor diversidad nace de ser XX o XY.

También hay *deberes* para las jóvenes y las mujeres candidatas a posiciones de dirección: necesitan conocimientos y experiencia, y, en general, las mujeres, necesitan valorar más el tiempo que dedican a las relaciones sociales dentro y fuera de su empresa, dentro y fuera del sector. Esos son nuestros *deberes* si queremos jugar la partida.

No estoy en contra de las cuotas. Pero me temo, y las últimas noticias sobre Noruega lo confirman, que impulsar a que las empresas se impongan sus propias autocuotas puede ser más eficaz para que esta revolución silenciosa progrese, empezando por los comités directivos. Por ello, felicito al equipo de trabajo que ha elaborado el nuevo Código de Buen Gobierno de la CNMV bajo la presidencia de Elvira Rodríguez. En él se incorporan propuestas de Responsabilidad Social Corporativa y se propone que la política de

selección de Consejos promueva que en el 2020 el número de consejeras represente al menos el 30% del total. Si no fuera así, no habrá sanción pero habrá que dar razones adecuadas de por qué no se incorporaron mujeres. Se sigue el principio de “cumplir o explicar”.

Cuando solo queremos *cumplir* con unos indicadores sin cambiar las causas del problema, no siempre estamos resolviendo el problema, a veces incluso lo enmascaramos aún más. Se trata, pues, de redefinir el problema y atacar las causas de la falta de igualdad de oportunidades en los sistemas, los estilos de dirección y los valores empresariales. Eso sí lleva al compromiso y abre las puertas al máximo rendimiento de los talentos.

**Nuria Chinchilla** es profesora del IESE Business School, Universidad de Navarra.

Artículo original en El País

Nuria Chinchilla

El País

---

pdf | Documento generado  
automáticamente desde [https://  
opusdei.org/es-es/article/solo-con-  
cumplir-no-basta/](https://opusdei.org/es-es/article/solo-con-cumplir-no-basta/) (04/04/2025)