

La expresión en alemán “las mujeres deben ocuparse de las tres K, *kinder, küche, kirche* (niños, iglesia, cocina),” hoy día tiene un sentido negativo. Algo similar puede decirse, según Wikipedia, de la expresión en inglés “*barefoot and pregnant*” (descalza y embarazada) y de la originada en Asia y popularizada en Japón, “buena esposa, madre sabia”. Son todas expresiones que refuerzan la idea de que el trabajo de las mujeres está en el hogar lo cual, en la actualidad, es un concepto que pertenece al pasado.

La inserción de las mujeres en las organizaciones se ha discutido ampliamente y los temas han sido variados, como ser sus salarios, sus especialidades habituales y los cargos jerárquicos a los que no acceden fácilmente. Pese al tiempo transcurrido, las discusiones y publicaciones parecen haber resultado insuficientes para aclarar ciertos conceptos. Por ejemplo: se ha señalado que un objetivo de las organizaciones debería ser alcanzar el equilibrio de géneros entre sus integrantes y que otro debería ser lograr una estricta igualdad de géneros. ¿Son estos dos objetivos, equilibrio e igualdad de géneros, la misma cosa? No; equilibrio se refiere a un equilibrio numérico; igualdad, a “iguales derechos, responsabilidades y oportunidades para mujeres y hombres”. Sin embargo, pese a las diferencias, los dos conceptos se utilizan en forma intercambiable.

Lo que sí aparece como claro es el hecho de que la proporción de mujeres en las casas de estudio y en las organizaciones aumenta en forma relativamente rápida, no así su proporción en los cargos más importantes de las empresas. Un artículo publicado en The New York Times expresó lo siguiente:

... La crisis financiera expuso las carencias y debilidades de las juntas gerenciales y obligó a sus presidentes a evaluar si una mayor diversidad en las juntas podía conducir a una mejor toma de decisiones. El gobierno británico puso en práctica a partir del mes de junio un nuevo código para la administración de las corporaciones –en parte para contribuir a evitar otra crisis bancaria– en el que señaló que las juntas deben estar “mejor equilibradas,” incluyendo una mayor diversidad de género, para evitar un “pensamiento grupal”. El Primer Ministro D. Cameron, al asumir su cargo, seleccionó el tema de igualdad de géneros como una de sus prioridades. Como primera medida encargó un informe acerca de cómo aumentar el número de mujeres en los consejos directivos, porque creía que esto habría de conducir a un aumento en la productividad. (J. Werdigier, Group Sets Goal to Get More Women on Boards. Nueva York; 10 de diciembre de 2010)

Por Guillermo Edelberg



## EQUILIBRIO DE GÉNEROS: UNA VENTAJA COMPETITIVA

A. Wittenberg-Cox observó que, según un estudio sobre equilibrio de géneros llevado a cabo en 2012, un 27 por ciento de los cargos ejecutivos senior en Brasil estaba ocupado por mujeres, mientras que la cifra similar para los Estados Unidos era del 17 por ciento. Estos datos señalan un mayor equilibrio de géneros en el liderazgo empresarial en Brasil que en el de los Estados Unidos. La explicación que le encuentra a esta situación es que en las empresas de este último país (y en las de Europa), han caído en la trampa de intentar negar la diferencia entre hombres y mujeres al ir en búsqueda de la igualdad de géneros. “El equipo de ejecutivos con los que trabajé en San Pablo estaba mucho más interesado y abierto a las

oportunidades del equilibrio de géneros en su empresa que los equipos con los que trabajé la semana anterior en Dusseldorf y Londres. Los brasileños veían el equilibrio de géneros como una ventaja competitiva y como una oportunidad, mientras que en el mundo desarrollado las controversias de género con frecuencia se encaraban como un problema". (Macho Cultures are Fairer for Women, Harvard Business Review Blogs. Boston: 27 de abril de 2012)

Algo parecido expresaron R. A. Linz y C.A. Folker algunos años antes: "las empresas pequeñas no cuentan con muchos recursos y necesitan aprovechar al máximo los que poseen. Uno de los recursos con que cuentan y que con frecuencia es pasado por alto es el equilibrio de géneros en el equipo de gerencia. Representa un recurso a causa de las diferencias de género tan distintas y complementarias entre hombres y mujeres. Con base en lo que antecede, se puede formular la hipótesis de que los resultados de una empresa se elevarán cuando se optimice el equilibrio entre hombres y mujeres en el equipo gerencial". (Journal of Developmental Entrepreneurship. Diciembre de 2002)

En lo que se refiere a los Estados Unidos, un estudio publicado a fines de 2010 señaló que el mayor obstáculo para mejorar el equilibrio de géneros en los más altos niveles de sus organizaciones está constituido por el hecho de que las mujeres que están en el penúltimo peldaño —o cerca— antes de llegar a la cima carecen de un *sponsor*. Esto, que no parece difícil de solucionar, es un asunto complicado. "Las compañías que invierten sumas considerables para abrir el camino a la *sponsorización* de sus ejecutivas sobresalientes comprenden que la destrucción de este último obstáculo les habrá de significar una ventaja competitiva importante en los mercados de talentos del mundo". (S. A. Hewlett, et al., The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling. Harvard Business Review Research Report)

El tango y la milonga no abundan en referencias a este tema. Un tango dice así<sup>1</sup>: *no hables mal de las mujeres que sin ellas en la lucha / de la vida flaquearía sin cesar el corazón*. Una milonga, más "moderna," así<sup>2</sup>: *Si Dios hizo la mujer / pa' ser nuestra compañera, / puede ser la consejera / que debemos atender. / A mi juicio no ha de ser / tan sólo pa' cocinar, / lavar la ropa, planchar, / y otros cuantos menesteres. / ¡Tienen ideas las mujeres / que debemos respetar!*

**Guillermo S. Edelberg**, DBA es Profesor Emérito del INCAE Business School. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires y *Master of Business Administration* de la Universidad de California (Berkeley). Se graduó como *Doctor of Business Administration* en la Universidad de Harvard en 1963, donde fue el primer egresado con este título proveniente de un país de habla hispana.

1 No hables mal de las mujeres, 1947. Música: A. Margal. Letra: A. Nápoli.  
2 ¡Dene cancha a las mujeres! Música y letra: E. Barrios.



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2013

PEF

### PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

**Módulo I: Gestión de Riesgos**  
Sede: Campus Walter Kissling Gam - Alajuela, CR.  
Del 29 de Octubre al 02 de Noviembre de 2012

**Módulo II: Mercados de Capitales y Banca de Inversión**  
Sede: Campus Walter Kissling Gam - Alajuela, CR.  
Del 04 al 08 de Febrero de 2013

**Módulo III: Finanzas Avanzadas**  
Sede: Campus Francisco de Sola - Managua, NIC.  
Del 05 al 09 de Agosto de 2013

PAG

### PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

Del 1 al 26 de Julio, 2013  
Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

MMP

### MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM

**Módulo I: Comprendiendo e Integrando las Áreas de la Organización**  
Del 27 de mayo al 01 de junio de 2013  
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

**Módulo II: Liderazgo y Elementos para el Diseño de la Estrategia**  
Del 09 al 13 de septiembre de 2013  
Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

YEP

### YOUNG EXECUTIVES PROGRAM

Del 10 al 15 de junio, 2013  
Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

YLP

### YOUNG LEADERSHIP PROGRAM

Del 23 al 28 de agosto, 2013  
Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

CPADB

### PROGRAMA DE ALTA DIRECCION BANCARIA

Del 3 al 7 de Junio, 2013  
Miami, FLA, Estados Unidos

Nota: INCAE se reserva el derecho de hacer cambios sin previo aviso.

### Información e inscripciones:

809.542.0126  
informacion@intras.com.do  
www.intras.com.do



Síganos en: