



¿Existe una relación entre la perspectiva de género y la gestión de la innovación en Colombia? Una propuesta de modelo para su implementación.

Trabajo de grado para optar al título de
Magister en Gerencia de Innovación y Conocimiento

Asesora

Catalina Álvarez Mesa

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2024

Contenido

1. Introducción	7
2. Objetivos	10
2.1. General	10
2.2. Específicos	10
3. Marco conceptual	11
3.1. Hacia una definición de la Gestión de la Innovación.	11
3.1.1. ¿Qué entendemos por innovación?	11
3.1.2. La Gestión de la Innovación como elemento diferencial de las organizaciones 15	
3.1.3. Incorporación de perspectiva de género para una gestión de la innovación inclusiva.	19
4. Diseño Metodológico	21
5. Resultados	23
5.1. Marco Contextual. La relación género y gestión de la innovación en Colombia. 23	
5.2. La relación género y gestión de la innovación en la literatura académica	28
5.2.1. Las hipótesis. El género como factor crucial en la innovación.	28
5.2.2. Los resultados. Género e innovación una relación solida pero aún no concluida.	31
5.2.2.1. Beneficios de la Diversidad de Género en la Gestión de la Innovación y el Desempeño Empresarial	31
5.2.3. Consideraciones de la relación entre gestión de la innovación y la perspectiva de género en la literatura académica y en el contexto colombiano.	35
5.3. Consideraciones para la construcción de un modelo de gestión de la innovación con perspectiva de género.	36
5.3.1. Elementos clave para la integración de la perspectiva de género en la gestión de la innovación.	37
5.3.2. La integración. Propuesta de un modelo de gestión de la innovación género sensible. 40	
6. Conclusiones	47

7. Referencias 49

Tabla 1 Tipos de Innovación

Tabla 2 Variables para la medición de la innovación

Tabla 3. Empresas más innovadoras y con mayor equidad de género

Figura 1. Modelo estrella

Figura 2. Modelo de gestión de la innovación con perspectiva de género

Resumen

Este trabajo investiga la relación entre la gestión de la innovación y la perspectiva de género en el contexto colombiano, con el objetivo de proponer un modelo de gestión de la innovación inclusivo. Se analiza cómo los sesgos de género afectan la innovación y la importancia de integrar una perspectiva de género para crear entornos organizacionales inclusivos y equitativos. La metodología cualitativa empleada se basa en la revisión y análisis de documentos académicos y oficiales, lo que permite construir un marco teórico robusto.

Los resultados muestran que, aunque la participación femenina en actividades de innovación está en aumento, persisten significativas brechas de género. Estudios revisados evidencian que la diversidad de género en equipos de alta dirección y en la fuerza laboral mejora la capacidad innovadora y el desempeño financiero de las empresas. Sin embargo, se identifican desafíos como estereotipos de género y barreras estructurales.

Se propone un modelo de gestión de la innovación basado en el Modelo Estrella de Kates y Galbraith, adaptado para integrar la perspectiva de género. Este modelo sugiere que las políticas y prácticas organizacionales deben fomentar la igualdad de oportunidades y reconocer la diversidad de género como un factor clave para la innovación.

Se concluye que, la inclusión de la perspectiva de género en la gestión de la innovación es fundamental para promover la equidad y mejorar el desempeño organizacional. Es esencial desarrollar políticas y prácticas que aseguren la igualdad de oportunidades y la participación de todos los miembros de la organización en los procesos de innovación.

Palabras clave: Innovación, gestión de la innovación, género, perspectiva de género

1. Introducción

Para entender cómo los sesgos de género afectan la gestión de la innovación, es crucial analizar el concepto de gestión de la innovación y el rol de quienes la gestionan. Aunque tanto la definición de gestión de la innovación como la figura del gestor o gestora de innovación han evolucionado con el tiempo y se consideran desde varias perspectivas, es útil analizarla desde la perspectiva de las capacidades. Esto se debe a que la perspectiva de las capacidades permite identificar y evaluar las habilidades y competencias necesarias para gestionar la innovación de manera efectiva [1].

La gestión de la innovación se define como "la creación de unas condiciones de contexto en la organización que propicien la innovación" [2]. Esto implica promover la aplicación exitosa de nuevas ideas en el ámbito organizacional, combinando diversos recursos (tangibles e intangibles) y capacidades (habilidades para combinar y coordinar los recursos). Para lograrlo, es necesario definir políticas, prácticas de gestión, procesos y técnicas específicas.

Bajo esta perspectiva, el gestor o gestora de innovación se convierte, en palabras de Seclen y Barrutia [3], en un arquitecto/a o ingeniero/a que construye redes y políticas, así como en un artista o científico. Esto se debe a la naturaleza multifuncional de la gestión de la innovación, que requiere esfuerzos coordinados de muchos participantes distintos e integración de actividades vinculadas a múltiples funciones especializadas, dominios de conocimiento y ámbitos de aplicación [3],

En consecuencia, quien gestiona la innovación se constituye en un habilitador que crea condiciones para permitir la innovación. Esta persona debe contar con un conjunto de herramientas que le permitan solucionar rápidamente situaciones organizacionales, identificar oportunidades y evaluar su viabilidad. Es crucial que estas herramientas incluyan la capacidad de contrarrestar los prejuicios causados por los sesgos inconscientes de género, los cuales limitan el aprovechamiento de los recursos tangibles e intangibles. Integrar la perspectiva de género en la gestión de la innovación implica reconocer y abordar estos sesgos, promoviendo un entorno inclusivo y equitativo, y asegurando que las políticas y prácticas de gestión fomenten la igualdad de oportunidades y el desarrollo del potencial de todos los miembros de la organización [4].

La relación entre género e innovación presenta actualmente un conjunto de desafíos que se expresan en problemáticas particulares, entre las cuales se destacan la subrepresentación de mujeres en campos relacionados con la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), así como en la escasez de políticas inclusivas que fomenten la diversidad de género en estos ámbitos. Aunque se ha demostrado que la diversidad de género tiene un impacto positivo en la creatividad y la innovación, las políticas de innovación a menudo adoptan una perspectiva ciega al género, lo cual invisibiliza las desigualdades inherentes en los procesos de innovación [5].

Las mujeres, al igual que otros grupos subrepresentados, enfrentan barreras significativas para participar plenamente en actividades innovadoras, debido a factores estructurales como normas culturales, expectativas sociales y un acceso limitado a recursos y redes [6]. Estas barreras no solo afectan el número de mujeres que se involucran en la innovación, sino también la calidad y el tipo de innovaciones que se desarrollan, perpetuando así un ciclo de exclusión y limitando el potencial de crecimiento económico y social. Por lo tanto, surge la necesidad de trabajar bajo una perspectiva de innovación inclusiva que reconozca y aborde las intersecciones de género y otros factores demográficos, para promover un entorno más equitativo y diverso en el ámbito de la innovación [5].

Varios estudios, incluidos los de Fogelberg Eriksson en [7], Gallego y Gutiérrez en [8], y Sandoval en [9], demuestran que los grupos con una mayor proporción de mujeres en comparación con hombres tienden a experimentar mayores grados de conflicto en torno a la solución de problemas. Este conflicto, a su vez, impulsa la búsqueda de soluciones nuevas y de mayor calidad. En grupos más diversos en términos de atributos como el género (distintos de la raza, culto o preferencia sexual), se observa una mayor apertura a las experiencias y una variedad de puntos de vista que promueven la generación de soluciones más creativas. Sin embargo, a pesar de esta evidencia, no es común encontrar equipos de innovación que reflejen esta diversidad de género [10].

Una de las razones que explican la falta de diversidad de género en los equipos innovadores es la ausencia de medidas para contrarrestar los sesgos inconscientes de género en la gestión de la innovación. Los sesgos inconscientes son asociaciones mentales automáticas e involuntarias, fomentadas por tradiciones, normas, valores, cultura y experiencias de vida. Entre los sesgos más comunes se encuentran el de afinidad, el de belleza y el de género. Este último se basa en la creencia de que los hombres poseen mayores o mejores habilidades que las mujeres [11].

Estas creencias y asociaciones, una vez naturalizadas y aceptadas por la mayoría como "normales", se convierten en barreras invisibles que impiden el desarrollo del potencial de las personas en la organización. Dado que todas las personas tienen sesgos y, por ende, construyen prejuicios, es esencial reconocer su existencia, identificar su tipo y promover prácticas que los contrarresten [12] [13] [14].

Los sesgos inconscientes de género tienen efectos nocivos sobre la participación de las mujeres en procesos vitales de las organizaciones, ya que obstaculizan su rendimiento y desestimulan la creatividad. Creencias como que los hombres tienen mayores habilidades que las mujeres, que las mujeres son sensibles mientras los hombres son fuertes, o que la maternidad es un impedimento para el rendimiento y la productividad mientras que la paternidad es vista como un acto de responsabilidad económica, son imaginarios que influyen profundamente en las decisiones organizacionales [4].

Estos sesgos afectan la toma de decisiones, limitando el potencial de las mujeres, inhibiendo su desempeño y conduciendo a prácticas discriminatorias, como la discriminación de género. La presencia de sesgos inconscientes de género se traduce en prácticas discriminatorias normalizadas en la estrategia organizacional, en el lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad de influencia de las organizaciones. La innovación y sus procesos no están exentos de los sesgos inconscientes de género y sus consecuencias [4].

La pregunta que surge entonces es: ¿Cómo se gestiona la innovación desde una perspectiva de género? Esta es la pregunta de investigación en la que se basa la propuesta expuesta. Integrar la perspectiva de género en la gestión de la innovación implica reconocer y abordar los sesgos inconscientes de género, promover un entorno inclusivo y equitativo, y asegurar que las políticas y prácticas de gestión fomenten la igualdad de oportunidades y el desarrollo del potencial de todos los miembros de la organización. Por ello, la presente investigación, tiene por objetivo proponer un modelo de gestión de la innovación con perspectiva de género para las empresas innovadoras en Colombia a partir de la literatura existente y su relación con las evidencias a nivel de país.

2. Objetivos

2.1.General

Proponer un modelo de gestión de la innovación con perspectiva de género para las empresas innovadoras en Colombia.

2.2.Específicos

- Describir la relación entre género e innovación en las empresas colombianas.
- Identificar la relación entre género y la gestión de la innovación a partir de la revisión de la literatura
- Desarrollar un modelo que permita a las organizaciones reflexionar sobre el estado de su gestión de la innovación desde la perspectiva de género y motivar acciones concretas para su consideración.

3. Marco conceptual

3.1. Hacia una definición de la Gestión de la Innovación.

3.1.1. ¿Qué entendemos por innovación?

La innovación es un concepto central en el ámbito académico debido a su impacto en el crecimiento económico y la sostenibilidad social. entender la innovación como una capacidad implica reconocer y desarrollar las competencias y recursos necesarios para que una organización pueda gestionar la innovación de manera continua y efectiva, adaptándose a los cambios del mercado y las tecnologías emergentes [1].

Así, Damanpour en [15] define la innovación como la implementación de una nueva o significativamente mejorada idea, práctica u objeto en una organización, subrayando la importancia de la implementación y ejecución efectiva dentro de la organización. Así, la innovación no es solo una cuestión de creatividad o generación de ideas, sino que su verdadero valor reside en llevar estas ideas a la práctica de manera que se traduzcan en mejoras concretas y palpables. Damanpour en [15] también destaca la necesidad de un entorno organizacional que apoye la innovación, incluyendo estructuras, procesos y culturas que fomenten la experimentación y toleren el fracaso como parte del camino hacia el éxito.

Álvarez [10] por su parte, señala que la innovación en las organizaciones no solo implica la creación de nuevos productos o servicios, sino también la mejora de los procesos internos y la adaptación a los cambios del entorno. Por ello, se debe entender que

La innovación es, además, el resultado de un conjunto de procesos intelectuales, sensoriales y culturales que desarrollan los seres humanos para dar solución a diversos problemas de carácter social; así como para satisfacer múltiples deseos, necesidades y expectativas de desarrollo, tanto individuales como colectivos; las cuales traen como resultado un impacto social y una promoción económica [10, p 15].

Este autor sugiere que la innovación puede ser tanto incremental, -mejorando lo existente-, como disruptiva, creando algo completamente nuevo que redefine el mercado. Así, se destaca la importancia de la innovación como un proceso integral que abarca todas las áreas de la organización, desde la producción hasta la comercialización, y que requiere una cultura organizacional que valore y fomente la creatividad y la experimentación.

Todas las definiciones comparten el objetivo de crear valor a través de nuevos productos, servicios, procesos o métodos, y coinciden en que la implementación y gestión efectiva de las ideas innovadoras es esencial para el éxito de la innovación. Sin embargo, existen diferencias significativas entre las definiciones. Mientras que Damanpour en [15] y Álvarez en [10] se enfocan en la innovación dentro de las organizaciones, considerando tanto

productos como procesos, la OCDE en [16] plantea que “hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa” (p. 56), por lo que no basta con simples modificaciones o mejoras menores. Esta distinción subraya la importancia de la novedad y el impacto significativo como criterios fundamentales para la innovación, delineando así un marco más exigente y preciso para entender la innovación.

La OCDE en [16] complementa esta definición con lo que se podrían denominar “actividades innovadoras” las cuales se “corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones” [16, p. 57]. Estas cuales resultan fundamentales para impulsar el crecimiento y mantener la competitividad en un entorno empresarial dinámico. Estas actividades se manifiestan en cuatro formas principales de innovación, cada una con su propio impacto en la estrategia y operaciones de una empresa.

Primero, la innovación en productos que implica el desarrollo y la mejora de bienes y servicios. Este tipo de innovación no solo se centra en introducir productos completamente nuevos al mercado, sino también en mejorar los existentes para aumentar su valor y atractivo. Segundo, las innovaciones de proceso que buscan mejorar los métodos de producción y distribución. Esta clase de innovación es crucial para optimizar operaciones, reducir costos y mejorar la calidad del producto final, lo que, a su vez, puede incrementar la eficiencia operativa de la empresa [16]. Tercero, la innovación en mercadotecnia la cual introduce métodos renovados y creativos para promocionar productos y servicios, esto incluye estrategias de posicionamiento en el mercado, cambios en la publicidad, el diseño del producto y las políticas de precios, todo enfocado en captar y retener clientes efectivamente. Por último, las innovaciones organizativas que involucran la implementación de nuevos métodos organizacionales que pueden incluir cambios en la estructura interna de la empresa, en las prácticas laborales, o en la cultura corporativa, buscando fomentar un ambiente que apoye la eficiencia y la efectividad [16].

Cada uno de estos tipos de innovación está interconectado, y las actividades que las impulsan se retroalimentan entre sí, creando un ecosistema donde la mejora en un área puede fomentar avances en otras. Por ejemplo, una innovación en el proceso podría llevar a una nueva forma de mercadotecnia, o un cambio organizativo podría facilitar la adopción de tecnologías para nuevos productos. De esta manera, las actividades innovadoras en las organizaciones no solo son variadas y multifacéticas, sino también profundamente integradas en la estrategia general de la empresa, siendo cada tipo de innovación un engranaje esencial en la maquinaria de crecimiento y adaptación corporativa

Otros autores, han propuesto al igual que el Manual de Oslo de la OCDE en [16] definiciones para el variado tipo de innovaciones existentes. A continuación, en la tabla 1, se retoman las

categorías propuestas por la OCDE desde la perspectiva de otros autores y se referencias otros tipos destacados en la literatura académica.

1. Innovación de Producto: Introducción de bienes o servicios nuevos o mejorados [15].	2. Innovación de Proceso: Mejora de métodos de producción o entrega para aumentar la eficiencia [10].	3. Innovación Organizacional: Nuevos métodos en prácticas de negocio, estructura o relaciones externas [17].
4. Innovación de Marketing: Nuevas estrategias de marketing, incluyendo diseño, promoción y distribución [18].	5. Innovación Disruptiva: Creación de nuevos mercados que desplazan tecnologías existentes [19].	6. Innovación Incremental: Mejoras graduales y continuas en productos o procesos existentes [10].
7. Innovación Radical: Cambios fundamentales y revolucionarios en productos, servicios o procesos [20].	8. Innovación Abierta: Colaboración con entidades externas para desarrollar nuevas ideas y soluciones [21].	9. Innovación Social: Soluciones innovadoras para satisfacer necesidades sociales y mejorar el bienestar de comunidades [22].

Tabla 1. Tipos de innovación. Fuente, elaboración propia.

Con ello, se encuentra en la literatura académica, una amplia reflexión sobre las diferentes formas de innovación, sus procesos y características, así como elementos clave que deben ser tenidos en cuenta a la hora de abordar el concepto de gestión de la innovación, a saber: (1) la gestión del conocimiento que permite a las organizaciones movilizar y dinamizar los procesos de innovación, promoviendo soluciones novedosas y creativas a los problemas y desafíos del entorno empresarial. (2) La cultura organizacional, la cual fomenta un ambiente que puede ser propicio para la creatividad y la colaboración como elementos esenciales para la innovación continua. Finalmente, (3) el entorno social y económico, que influye en las necesidades y expectativas de los consumidores, así como en las oportunidades y desafíos que enfrentan las empresas, lo que a su vez moldea las estrategias de innovación.

En primera medida la gestión del conocimiento debe destacarse como elemento clave para comprender la gestión de la innovación, puede abordarse desde diferentes perspectivas teóricas y prácticas, y esta se entiende como la planificación, organización, coordinación y control de actividades que llevan a la captura, creación y difusión del conocimiento dentro de una organización de manera eficiente, lo que incluye la generación de nuevo conocimiento [23]. Esta práctica implica establecer medios para que el conocimiento, independientemente de su origen, pueda ser difundido y utilizado en beneficio de la institución. Las organizaciones deben generar nuevos conocimientos haciendo partícipes a los colaboradores para que dicha información se convierta en productos o servicios. Esta práctica asegura la fluidez y disponibilidad de nuevas técnicas y aprendizajes en el momento y lugar requeridos, generando valor a los productos y servicios. De este modo, se maximiza el potencial de desempeño para atender las exigencias de nuevos escenarios empresariales, donde es

necesario contar con habilidades y capacidades para resolver problemas o aportar nuevas ideas [23].

La gestión del conocimiento en las organizaciones es un proceso circular y en espiral que incluye la creación, adopción, distribución y revisión del conocimiento. La creación del conocimiento consiste en aprovechar las percepciones e intuiciones de los miembros de los equipos, convirtiéndolo en algo aprovechable mediante pruebas y aprendizaje. La distribución del conocimiento implica compartir el nuevo conocimiento entre los miembros de la organización a través de grupos multidisciplinarios y canales informales y confiables. La adopción del conocimiento se refiere a almacenar, catalogar y validar el conocimiento de manera eficiente, mientras que la revisión del conocimiento garantiza que este no pierda su aplicabilidad, asegurando que la organización siga siendo competitiva y generando nuevos conocimientos continuamente [24].

La cultura organizacional como segundo elemento refiere al conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas compartidas que influyen en la manera en que los miembros de una organización interactúan entre sí y con el entorno externo. Esta cultura se manifiesta en todos los niveles de la organización y afecta directamente la toma de decisiones, la resolución de problemas y la implementación de estrategias. La cultura organizacional es crucial en la gestión de la innovación, ya que fomenta un ambiente propicio para la creatividad y el pensamiento crítico, elementos esenciales para la innovación continua [25].

Así, la cultura organizacional tiene un importante valor en el marco de la gestión de la innovación, dada su capacidad para influir en el entusiasmo y la posibilidad de aprendizaje de los empleados. Este elemento y su capacidad de innovación empresarial busca fortalecer la incorporación de valores, principios y hábitos innovadores en la práctica cotidiana de la empresa. Esto promueve una actitud innovadora, la generación de ideas creativas y la construcción de redes y alianzas que faciliten el intercambio de información y la toma de decisiones estratégicas, esenciales para el crecimiento sostenible de la empresa [25]. Así, la cultura organizacional no solo apoya la gestión del conocimiento, sino que también se convierte en un pilar fundamental para impulsar la innovación, asegurando que la organización pueda adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Por su parte, el entorno social y económico refiere a las condiciones y factores que influyen en la vida de las personas y en la operación de las organizaciones dentro de una sociedad. Este entorno incluye elementos como la demografía, la cultura, la estructura social, la economía, las políticas públicas, y los sistemas educativos y de salud. Los factores económicos abarcan el nivel de desarrollo económico, la tasa de empleo, la inflación, el ingreso per cápita y la distribución de la riqueza. Por su parte, los factores sociales incluyen aspectos como los valores culturales, las actitudes, las normas sociales, la educación y la cohesión social [16].

La importancia del entorno social y económico en la gestión de la innovación radica en su capacidad para influir en la creación y adopción de nuevas ideas, productos y procesos. Un entorno económico favorable, caracterizado por la estabilidad macroeconómica, el acceso a financiamiento y una infraestructura adecuada, puede facilitar la inversión en investigación y desarrollo (I+D) y la implementación de innovaciones. Además, un entorno social que valore la educación, el aprendizaje continuo y la diversidad puede fomentar una cultura de innovación donde las personas estén dispuestas a experimentar, colaborar y aceptar el cambio [10].

3.1.2. La Gestión de la Innovación como elemento diferencial de las organizaciones

El concepto de gestión de innovación, de acuerdo con Damanpour en [15] surge en la literatura económica, siendo usualmente referido como innovación organizacional, y se definía en contraste con la innovación tecnológica. La innovación organizacional ha abordado habitualmente temas como los cambios en las tecnologías sociales, los conocimientos y habilidades no patentadas, en oposición a la innovación tecnológica que es más tangibles y visibles. Dicho esto, es importante destacar que a lo largo del tiempo han surgido una variedad de definiciones más específicas e incluso restrictivas, por ejemplo, Kimberly en [26] definió la gestión de la innovación como cualquier programa, producto o técnica que representa una desviación significativa del estado de la cuestión en el momento en que aparece. De manera similar, pero más recientemente autores como Hamel en [26] y Birkinshaw et al. en [28] han definido la gestión de la innovación como la adopción de nuevos enfoques que alteran los principios, procesos y prácticas tradicionales de la gestión, cambiando la manera en que se realiza el trabajo de gestión dentro de las organizaciones

En este sentido, la gestión de la innovación debe entenderse actualmente como un enfoque sistemático y estructurado que busca desarrollar y aplicar nuevos conocimientos, productos, procesos y servicios dentro de una organización con el fin de mejorar su competitividad y sostenibilidad. Siguiendo con Damanpour en [15], la gestión de la innovación se refiere a la implementación de nuevas ideas, prácticas o artefactos en las actividades gerenciales y organizacionales que tienen como objetivo mejorar el desempeño y la eficacia de la organización. La gestión de la innovación abarca una amplia gama de actividades que van desde la generación de ideas hasta la comercialización de nuevos productos y servicios, pasando por la investigación y el desarrollo (I+D), el diseño y la ingeniería, la producción y la distribución.

Una de las principales características de la gestión de la innovación es su naturaleza interdisciplinaria. Según el Manual de Oslo [16], la innovación implica la colaboración entre diferentes departamentos dentro de la organización, así como con entidades externas como

universidades, institutos de investigación y otras empresas. Esta colaboración permite la combinación de conocimientos y habilidades de diversas áreas, lo cual es crucial para el desarrollo de innovaciones significativas. Además, el Manual de Oslo destaca la importancia de la innovación no solo en productos y procesos, sino también en la organización y el marketing, subrayando que la innovación puede tener múltiples dimensiones.

Otra característica fundamental es la gestión del riesgo y la incertidumbre. La innovación, por su naturaleza, implica explorar territorios desconocidos y desarrollar soluciones que no tienen garantías de éxito. Según Álvarez en [10], las organizaciones deben adoptar una cultura de tolerancia al fracaso y fomentar un entorno donde los empleados se sientan seguros para experimentar y proponer nuevas ideas. El proceso de innovación también se caracteriza por su orientación al mercado y al cliente. García y Velasco en [29] argumentan que la innovación debe ser guiada por una comprensión profunda de las necesidades y deseos de los clientes. Esto implica realizar investigaciones de mercado, recoger feedback continuo y adaptar las innovaciones para asegurar que aporten valor real al cliente final. Este enfoque al cliente no solo ayuda a mejorar la aceptación del mercado de nuevos productos y servicios, sino que también fortalece la relación entre la empresa y sus clientes.

Ahora bien, para efectos del presente trabajo, se tomarán como principales referentes los postulados de Tendayi Viki en [30] y Jay Galbraith y Amy Kates en [31] alrededor de la gestión de la innovación y la propuesta de este último de un modelo que permitirá el desarrollo de un modelo integrado con la perspectiva de género. En lo que respecta a Viki, en [30] concibe la gestión de la innovación como un enfoque sistemático que va más allá de la “mera creatividad”, integrando procesos estructurados y adaptativos dentro de las grandes organizaciones para encontrar modelos de negocio que funcionen [30, p. 121]. Viki enfatiza que la innovación en sí misma no se trata solo de generar ideas nuevas, sino de un proceso iterativo que busca continuamente modelos de negocio rentables que puedan escalarse dentro de la empresa.

Un elemento crucial en la gestión de la innovación es la necesidad de diseñar procesos de innovación que sean adaptativos y responsivos. Viki en [30] argumenta que los procesos tradicionales, aunque útiles para la gestión del negocio principal, no son adecuados para manejar la incertidumbre inherente a la innovación. En su lugar, aboga por la creación de procesos que se adapten y evolucionen basándose en los aprendizajes adquiridos a lo largo del tiempo, por ello afirma que cuando se trata de gestionar la innovación, hay que cuestionar los supuestos tradicionales, dado que el objetivo no es deshacerse por completo del proceso, sino diseñar procesos mejores y con mayor capacidad de respuesta [30].

Además, Viki en [30] destaca la importancia de adoptar métodos iterativos para gestionar la innovación que permitan a los equipos probar sus supuestos y ajustar sus estrategias con base en los resultados obtenidos. Por ejemplo, la aplicación de herramientas de desarrollo de

clientes y técnicas como Running Lean permiten iterar rápidamente y aprender del mercado, lo cual es esencial para la identificación y validación de oportunidades de negocio. Para ello, propone el autor la necesidad de crear un equipo específico dentro de las empresas dedicada al emprendimiento y la innovación. Este equipo sería responsable de asegurar que la empresa mantenga una orientación estratégica hacia la innovación, desarrollando sistemas de gestión y herramientas que faciliten la integración de nuevos modelos de negocio.

Kates y Galbraith en [31] plantean que la gestión de la innovación es una capacidad deliberada de configurar estructuras, procesos, sistemas de recompensas y prácticas de personas para crear una organización efectiva capaz de lograr la estrategia empresarial. Esta no es un fin en sí mismo, sino un vehículo para realizar las tareas estratégicas del negocio y dirigir la energía de las personas que realizan el trabajo hacia la misión de la organización.

Los principales componentes de la gestión de la innovación para estos autores incluyen la estructura, los procesos, las recompensas y las personas. La estructura determina dónde se ubican formalmente el poder y la autoridad en la organización, típicamente organizando las unidades en torno a funciones, productos, geografías o clientes. Los procesos son una serie de actividades conectadas que mueven la información vertical y horizontalmente en la organización, promoviendo la colaboración y coordinación entre diferentes unidades. Los sistemas de recompensas alinean los comportamientos individuales y el desempeño con los objetivos de la organización, mientras que las prácticas de personas incluyen políticas de selección, capacitación y desarrollo que forman las capacidades y mentalidades necesarias para llevar a cabo la estrategia organizacional [31].

Kates y Galbraith en [31] relacionan estos componentes de la gestión de la innovación de manera que todos trabajen en apoyo de la estrategia en el marco de un modelo que denominaron Star Model (modelo estrella). Este modelo, sugiere que diferentes estrategias requieren diferentes organizaciones para ejecutarlas y que la alineación entre la estructura, los procesos, las recompensas y las prácticas de personas con la estrategia es fundamental para el éxito organizacional.

El Modelo Estrella consiste en cinco componentes clave: estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas. La estrategia define la fórmula de éxito de la empresa y establece la dirección organizacional. La estructura organiza cómo se distribuyen el poder y la autoridad formal dentro de la organización. Los procesos aseguran que el trabajo fluya de manera eficiente y efectiva entre roles y funciones. Los sistemas de recompensas motivan a los empleados y alinean sus comportamientos con los objetivos estratégicos. Finalmente, las personas, a través de prácticas de selección, capacitación y desarrollo, adquieren las habilidades necesarias para ejecutar la estrategia [31].

El Modelo Estrella destaca la importancia de la alineación entre estos componentes, ya que cada uno debe trabajar en apoyo de la estrategia para lograr el éxito organizacional. La estrategia establece la dirección general y define los objetivos a largo plazo, mientras que la estructura determina la distribución del poder y la autoridad, organizando la empresa en unidades funcionales, de producto, geográficas o de cliente, según sea más apropiado [31].

Los procesos son esenciales para la coordinación y la integración de actividades a través de las fronteras organizacionales, facilitando el flujo de información y trabajo entre diferentes funciones y unidades. Los sistemas de recompensas juegan un papel crucial en motivar a los empleados y asegurar que sus comportamientos y desempeño estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización [31].

Finalmente, las prácticas de personas se centran en seleccionar, desarrollar y gestionar el talento necesario para apoyar la estrategia y construir las capacidades organizacionales requeridas. Esto incluye la formación y el desarrollo continuo para asegurar que los empleados tengan las competencias necesarias para operar en un entorno complejo y cambiante [31].

Este proceso se puede resumir en la figura 1 y será empleado como base para la reformulación de un modelo de gestión de la innovación que incorpore la perspectiva de género.

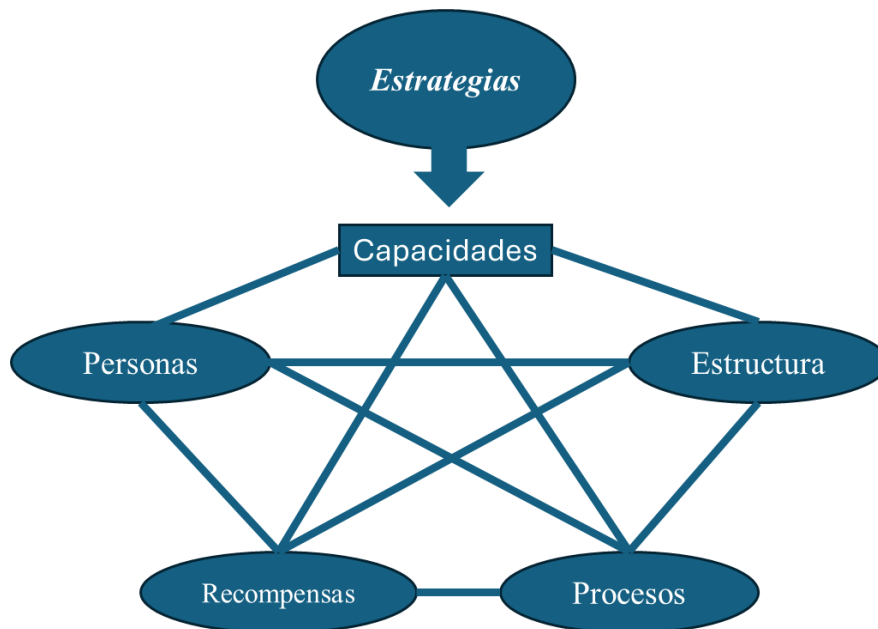


Figura 1. Modelo estrella, tomado de [31]

3.1.3. Incorporación de perspectiva de género para una gestión de la innovación inclusiva.

La inclusión de una perspectiva de género en la innovación reconoce que las diferencias de género influyen en la manera en que las personas experimentan y participan en los procesos de innovación. Esta perspectiva, implica identificar y abordar las desigualdades y barreras que enfrentan mujeres y otros grupos subrepresentados. En muchos sectores dominados por hombres, como la tecnología y la manufactura, las políticas de innovación han tendido a ser ciegas al género, asumiendo que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades y resultados [5]. Sin embargo, esta visión ignora las diferencias estructurales y culturales que afectan la participación de las mujeres en estos campos.

Es importante destacar que el concepto de *gender mainstreaming* o incorporación de la perspectiva de género se originó en el contexto de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer de las Naciones Unidas, celebrada en Beijing en 1995, y se reafirmó en el documento de los Objetivos del Milenio del año 2000 como una estrategia para alcanzar la igualdad de género. Esta metodología se basa en la incorporación de la perspectiva de género en todas las políticas y programas, para asegurar que tanto mujeres como hombres se beneficien de manera equitativa y que no se perpetúe la desigualdad de género [32].

Por ello, se hace necesario abordar el género, desde una visión acotada como lo es la perspectiva de género, la cual puede ser entendida como una herramienta analítica y práctica que permite identificar y abordar las raíces culturales de la desigualdad de género. Esta perspectiva implica reconocer que las diferencias sociales, económicas y políticas entre hombres y mujeres no se deben a la biología, sino a las construcciones sociales y culturales [33]. Según Rai en [34], la integración de la perspectiva de género pretende asegurar que las preocupaciones y experiencias de ambos géneros se conviertan en una dimensión integral del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas, promoviendo así la igualdad de género y evitando la perpetuación de desigualdades existentes.

De acuerdo con Lamas en [33], desde hace varios años, antropólogos, biólogos y psicólogos han investigado qué es innato y qué es adquirido en las características masculinas y femeninas de las personas, demostrando que, aunque existen diferencias sexuales biológicas, estas no justifican la subordinación política y social de las mujeres. La perspectiva de género ayuda por tanto a comprender que muchas de las características atribuidas a hombres y mujeres son construcciones sociales, no atributos naturales. Por ejemplo, la maternidad ha sido utilizada históricamente para justificar la división sexual del trabajo, asignando a las mujeres roles domésticos y de cuidado, mientras que los hombres se encargan de las tareas públicas y productivas.

El uso del concepto de género es crucial para identificar cómo las prácticas culturales han llevado a la subordinación de las mujeres. La perspectiva de género implica reconocer que las desigualdades entre los sexos no se pueden rectificar sin considerar los factores sociales

que las perpetúan. A pesar de que la igualdad entre hombres y mujeres está consagrada en la legislación, en la realidad persisten desigualdades estructurales que requieren medidas proactivas para ser superadas. Estas medidas deben incluir políticas de igualdad de oportunidades y una educación igualitaria que promueva la comprensión de las razones y orígenes de la discriminación femenina [33].

La perspectiva de género es esencial para diseñar proyectos innovadores que atraigan, promuevan y retengan a más mujeres en los espacios públicos, sean laborales o políticos. Ayuda a comprender y desentrañar los códigos culturales, mostrando y combatiendo los prejuicios y estereotipos de manera más eficaz. En última instancia, una perspectiva de género impacta positivamente tanto a mujeres como a hombres, beneficiando al conjunto de la sociedad al establecer condiciones más equitativas para la participación de todos y al liberar a los hombres de estereotipos que también son un peso y una injusticia [33].

Sin embargo, es importante destacar que la implementación del *gender mainstreaming* varía según el contexto y las necesidades específicas de cada país o comunidad. No existe una única estrategia que sea efectiva en todos los lugares, ya que las dinámicas de género pueden diferir significativamente entre diferentes culturas y sociedades. Por lo tanto, es crucial adaptar las estrategias a los contextos locales, asegurando que sean relevantes y efectivas en cada situación particular [32].

Esta perspectiva de género ha sido incorporada en la definición de la innovación por autores como Poutanen y Kovalainen en [19] añaden como elemento fundamental para la presente investigación, argumentando que las políticas y prácticas de innovación a menudo son ciegas al género, lo que lleva a la subrepresentación de mujeres en sectores clave de innovación como la tecnología y la manufactura. Proponen que una definición inclusiva de innovación debe considerar las barreras de género y promover una participación equitativa.

Los autores señalan que la falta de atención a la diversidad de género no solo es una cuestión de equidad, sino que también representa una pérdida de potencial innovador. Argumentan que la inclusión de mujeres y otros grupos subrepresentados puede enriquecer el proceso de innovación con perspectivas y experiencias diversas, lo que a su vez puede conducir a soluciones más creativas y efectivas.

Para finalizar y bajo esta perspectiva vale la pena resaltar que, a partir de los conceptos discutidos, se puede plantear la utilización del Modelo Estrella de Kates y Galbraith como una herramienta integradora para incorporar la perspectiva de género en la gestión de la innovación. Este enfoque no solo permite una alineación estratégica y operativa dentro de la organización, sino que también proporciona un marco robusto para asegurar que la perspectiva de género sea parte integral del proceso de innovación [31].

4. Diseño Metodológico

El presente trabajo se enmarcó en un enfoque de investigación cualitativo el cual se centra en comprender y describir fenómenos complejos desde la perspectiva de los participantes. A diferencia de la investigación cuantitativa, que busca generalizar resultados mediante el uso de datos numéricos y análisis estadísticos, la investigación cualitativa se basa en la recolección de datos no estructurados, como entrevistas abiertas, observaciones detalladas y análisis de documentos, para explorar las experiencias, significados y contextos de los sujetos estudiados [35].

Además, se empleó como técnica el análisis y revisión documental, el cual implicó la recopilación, revisión e interpretación de documentos relevantes al tema de estudio. La selección de esta técnica se fundamenta en su capacidad para ofrecer una comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos estudiados. Esta técnica permite a los investigadores acceder a información histórica y contemporánea, identificar patrones y tendencias, y corroborar o contrastar los datos obtenidos mediante otros métodos cualitativos como las entrevistas y observaciones. Además, la revisión documental es crucial para la triangulación de datos, lo que aumenta la credibilidad y validez de los hallazgos al permitir la comparación de múltiples fuentes de información [36].

Así, para llevar a cabo la investigación sobre la gestión de la innovación y su relación con la perspectiva de género, para la construcción de un modelo de gestión para las empresas innovadoras en Colombia, se emplearon la revisión y el análisis documental como estrategias metodológicas principales, siguiendo algunos de los postulados de Martínez y Palacios en [36]. Estas técnicas permitieron recopilar, organizar y analizar información existente en documentos científicos, así como documentos oficiales para construir un marco teórico sólido y obtener información relevante sobre el tema de estudio. El proceso comenzó con la selección del tema y la definición de palabras clave relevantes como innovación, gestión de la innovación, género y perspectiva de género. Luego, se realizó una búsqueda exhaustiva de documentos en bases de datos académicas como Scopus, Scielo, Redalyc, Google Académico, Consensus, entre otras, utilizando combinaciones de palabras clave y considerando un rango de tiempo amplio desde el año 2010 (dada la actualidad del tema) hasta la fecha actual (2024).

Posteriormente, se procedió a la selección y filtrado de documentos, aplicando criterios de inclusión y exclusión basados en la relevancia temática y la calidad metodológica, prefiriendo fuentes primarias sobre secundarias y obras de autores reconocidos en el campo. Se incluyeron diversos puntos de vista y estudios tanto cualitativos como cuantitativos para obtener una perspectiva amplia y balanceada. La información recopilada se organizó utilizando un instrumento de registro documental en Excel que incluyó una ficha

bibliográfica completa y categorías de análisis donde se establecieron las hipótesis abordadas y los resultados encontrados.

La búsqueda y selección se realizó en tres grandes bloques que responden a cada uno de los capítulos del presente trabajo. El primer bloque consistió en una búsqueda de investigaciones en bases de datos y motores de búsqueda de la relación entre gestión de la innovación y perspectiva de género en Colombia, la cual arrojó únicamente 3 investigaciones. Dada la mínima documentación existente, se optó por tomar una vía alterna y presentar de manera descriptiva algunas de las herramientas empleadas a nivel de país para la medición de las empresas innovadoras (Ranking de Innovación de la ANDI en [37]), y las empresas con mayor equidad de género (Ranking PAR). Esto permitió brindar un marco contextual para aproximarse al objeto de estudio, a su vez que reveló la baja producción académica e institucional alrededor del tema.

Para el segundo bloque se realizó una búsqueda más amplia incluyendo estudios a nivel mundial logrando identificar 20 investigaciones académicas, de los cuales 6 fueron libros y 14 artículos de investigación, los cuales se encuentran entre el 2010 y el 2022. Todos ellos abordan la relación gestión de la innovación y perspectiva de género dando cuenta de los efectos y posibles efectos de esta en diferentes sectores de la economía como el sector tecnológico, de la biotecnología, de la salud, entre otros.

Finalmente, y tomando como base los dos bloques anteriores y el marco teórico empleado, se recolectó información respecto a los estándares y elementos utilizados tradicionalmente para la incorporación de la perspectiva de género, para ello se consultaron herramientas institucionales como los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (o WEBs por sus siglas en inglés) propuestas por ONU Mujeres, así como los postulados de la OIT para la incorporación de la perspectiva de género. Con ello, se definieron los elementos necesarios que deben ser incorporados en un modelo de gestión de la innovación con perspectiva de género, para con ello, realizar modificaciones al modelo teórico de gestión de la innovación propuesto en el marco conceptual.

El análisis de contenido implicó la lectura y evaluación detallada de los documentos seleccionados, extrayendo citas textuales y resúmenes relevantes, organizando la información en categorías específicas para su interpretación. Este análisis permitió comparar y contrastar los hallazgos de diferentes estudios, evaluando las implicaciones de los resultados en el contexto de la gestión de la innovación y la perspectiva de género, e identificando patrones, tendencias y brechas en el conocimiento existente.

5. Resultados

5.1. Marco Contextual. La relación género y gestión de la innovación en Colombia.

En este capítulo se realizará una revisión de las empresas más innovadoras, así como las empresas con mayores niveles de equidad de género en Colombia, con el fin de identificar de forma preliminar y desde una perspectiva descriptiva cómo se encuentra el país en términos dicha relación. Así mismo, se presentarán los hallazgos de tres investigaciones que a nivel de país han abordado esta relación y que dialogan con la revisión de la literatura a nivel mundial.

Inicialmente es importante mencionar que a nivel de Colombia el principal “instrumento de medición de innovación” es el ranking de innovación empresarial realizado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia en [37]. El ranking se elabora a través de un proceso estructurado en tres fases principales y a través de una convocatoria abierta. La primera fase es la encuesta, basada en el Manual de Oslo 2008, que evalúa tanto capacidades como resultados de innovación en las empresas, alrededor de un conjunto de variables que pueden observarse en la tabla 2.

Capacidades	Resultados
Cultura de innovación	Innovaciones en productos, servicios y procesos
Talento humano calificado	Ingresos generados por innovaciones
Relacionamiento con el sistema de ciencia, tecnología e innovación	Mercado destino de las innovaciones
Inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación	Generación de emprendimiento corporativo e inversión en startups
Gestión de propiedad intelectual y mecanismos de protección	Creación de nuevos empleos gracias a la innovación
	Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Tabla 2. Variables para la medición de la innovación. Fuente, elaboración propia con información de ANDI,2023.

En la segunda fase, se seleccionan las primeras 60 empresas de acuerdo a los resultados de la encuesta, aquí se evalúa la innovación más ambiciosa desarrollada por cada empresa por un grupo de ocho jurados, que incluye representantes del Departamento Nacional de Planeación (DNP), Innpulsa, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), la Universidad Externado, la Universidad Sergio Arboleda y Creame, participa en la evaluación. Finalmente, en la tercera fase, de estas 60 empresas, se seleccionan las 30 más innovadoras del país con una ponderación de 70% de la encuesta y 30% de la evaluación de los jurados [37].

Este “Ranking de innovación empresarial” presenta datos relevantes sobre la relación entre género e innovación, al menos en términos cuantitativos. En su informe [37], la ANDI informó que para el año 2022 más de 25 mil personas estaban involucradas en actividades de ciencia, tecnología e innovación en el país. De este total, las mujeres representaban una proporción importante, aunque aún minoritaria teniendo en cuenta que a nivel nacional, el 36% de las personas empleadas en innovación eran mujeres, mientras que el 64% eran hombres. Esta distribución de género se mantiene en diferentes regiones del país, con ligeras variaciones, por ejemplo, en Bogotá, las mujeres constituían el 35% de las empleadas en innovación, mientras que en Antioquia este porcentaje ascendía al 37%.

Además, el número de personas empleadas con doctorado en empresas también muestra una disparidad de género. En 2022, había 399 con doctorado dedicados a actividades de innovación a nivel nacional. De estos, el 35% eran mujeres y el 65% hombres. En Bogotá, las mujeres representaban el 31% de los doctores en innovación, mientras que en Antioquia este porcentaje era del 39%. Las áreas de especialización de estas personas con doctorado incluyen ingeniería y tecnología, ciencias naturales, y ciencias sociales, con una presencia femenina particularmente notable en ciertas disciplinas [37].

La distribución de género en innovación también se refleja en los promedios de quienes se emplean y dedican a estas actividades. En promedio, cada empresa tenía 101 personas empleadas trabajando en innovación a nivel nacional mostrando cifras más altas en Bogotá con 132 y Antioquia con y 154. Estos promedios incluyen tanto hombres como mujeres, aunque la participación masculina sigue siendo predominante [37].

El documento también destaca el crecimiento en el número de quienes se emplean dedicándose a la innovación de 2016 a 2022, con un incremento del 359% en el número total y un aumento del 381% en el número de personas con doctorado. A pesar de estos incrementos, la brecha de género persiste, indicando que, aunque más mujeres están entrando en campos de innovación, todavía queda un camino por recorrer para alcanzar la paridad de género [37].

Esta información es relevante, pues da cuenta de una clara limitación cuando la información es meramente cuantitativa. Aunque se reporta que las mujeres representan el 36% de quienes se emplean en actividades de innovación a nivel nacional y el 35% cuentan con doctorado en este campo, estos datos no proporcionan una comprensión completa de su representación y roles específicos en el sector. Además, las ligeras variaciones regionales, como el 35% de mujeres en innovación en Bogotá y el 37% en Antioquia, tampoco explican las diferencias cualitativas en sus contribuciones o las barreras que enfrentan.

A pesar del incremento del 359% en el número total de personas trabajando en innovación desde 2016 hasta 2022, la brecha de género persiste, indicando que, aunque más mujeres

están ingresando en campos de innovación, la paridad de género aún no se ha alcanzado. Este enfoque cuantitativo falla en capturar la complejidad de la participación femenina y las dinámicas de poder dentro del sector, dejando una comprensión superficial de la verdadera representación y el impacto de las mujeres en la gestión de la innovación. Sin embargo, vale aclarar qué, la finalidad del ranking en cuestión no se centra en medir o analizar las disparidades en términos de género por lo cual, es normal que se presente esta limitación, la cual también genera la necesidad de avanzar en instrumentos específicos que permitan abordar de manera cualitativa y cuantitativa estas barreras.

Dichas brechas han generado necesidades tanto públicas como privadas por incentivar la incorporación de la perspectiva de género a nivel organizacional, así como la construcción de políticas, prácticas y diversos instrumentos que incentiven la equidad de género. A nivel latinoamericano y particularmente de Colombia se han promovido diversas iniciativas que buscan promover, medir, evaluar y en general incentivar para que las empresas y entidades públicas incorporen buenas prácticas desde una perspectiva de género, acciones que, pueden tener un efecto positivo sobre las dinámicas estructurales de la gestión de la innovación.

Una de esas iniciativas es el Ranking PAR realizado por Aequales en [38], organización dedicada a “asesorar a las empresas latinoamericanas en su camino hacia la equidad de género y la diversidad corporativa”. Dicho ranking, para el año 2022 analizó el estado de la equidad de género y diversidad (EGyD) en las empresas latinoamericanas alrededor de 5 “categorías fundamentales: Gestión de Objetivos, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Gestión del Talento y Género y Diversidad” [38]. El informe entregado por Aequales en [38] destacó que la representación de mujeres en cargos de liderazgo permanece estancada por debajo del 35%, evidenciando un laberinto de liderazgo persistente. Además, se mantiene una brecha salarial de género significativa, donde las mujeres ganan, en promedio, 20% menos que los hombres.

Aequales en [38] señala que, para lograr un cambio real en la equidad de género la diversidad, las empresas deben pasar de un compromiso superficial a una acción estratégica y efectiva, lo cual implica desarrollar acciones integrales con objetivos claros, recursos asignados y directrices concretas, abordando la EGyD como una estrategia de negocio esencial. Las empresas que lideran en este ámbito, denominadas Top 10 Latam, implementan estrategias integrales de EGyD, superando significativamente el promedio general en puntaje y resultados. Estas empresas han demostrado que la implementación de políticas, planes de acción, comités y presupuestos asignados, junto con indicadores y metas claros, puede resultar en una mayor representación de mujeres en posiciones de liderazgo y una reducción de la brecha salarial.

El informe también resalta la necesidad de un enfoque interseccional en la gestión de la diversidad, dado que, menos de un tercio de las empresas recopila información sobre la

pertenencia étnica, autoidentificación racial u orientación sexual de su personal, lo cual es crucial para entender y abordar las múltiples dimensiones de la diversidad. Integrar una perspectiva interseccional permite a las empresas reconocer y responder a las experiencias y necesidades específicas de diferentes grupos identitarios, más allá del género [38].

Realizando una revisión de las empresas más innovadoras y con mayor equidad de género en ambos rankings como se muestra en la tabla 3, no se encontró ninguna coincidencia. Sin embargo, vale aclarar que esta comparación presenta varios límites, primero, las empresas que participan en ambos rankings se postulan de manera voluntaria, por tanto, no es posible establecer si las empresas participaron o no de ambos rankings; segundo, las empresas con mayor equidad de género son empresas multinacionales en su mayoría por lo cual pueden regirse por estándares y políticas de sus sedes centrales provenientes de países que pueden ser más sensibles al género; y tercero, la información proveniente del Ranking PAR, es a nivel de América latina, con un apartado específico para Colombia, a diferencia del ranking de innovación que es específico para el país.

Empresas con mayor equidad de género	Empresas más innovadoras
Eficacia S.A. Colombia	Grupo Nutresa
Pepsico Alimentos Colombia Ltda	SURA
Bavaria & Cis Sca Colombia	Alpina Productos Alimenticios
Accenture Ltda Colombia	Corona Industrial
Pfizer Sas Colombia	Ecopetrol
Procter & Gamble Colombia	Enel Colombia
Transportadora De Gas Internacional S.A. Esp Colombia	Alsec
Diageo Colombia Sa	Laboratorios Procabs
JPmorgan Corporación Financiera S.A. Colombia	Alianza Team
Scotiabank Colpatria Colombia	Essentia

Tabla 3. Empresas más innovadoras y con mayor equidad de género. Fuente: elaboración propia con información de [37] y [38].

Sin embargo, vale la pena, analizar los pocos estudios realizados a nivel de Colombia en términos de esta relación los cuales subrayan la importancia de la inclusión de la perspectiva de género a nivel de las organizaciones. Por ejemplo, Moreno Gómez et al. en [39] realizaron un estudio con una muestra de 54 empresas públicas durante el período 2008-2015, analizando la influencia de la diversidad de género en la alta dirección sobre el desempeño empresarial, donde evidenció que la representación de mujeres en la junta directiva tiene un impacto positivo significativo en el retorno sobre el patrimonio (ROE), sugiriendo que juntas más diversas en términos de género pueden tomar decisiones más efectivas para los accionistas. Además, la proporción de mujeres en el equipo de alta dirección muestra un

impacto positivo significativo tanto en el retorno sobre activos (ROA) como en el ROE, indicando que equipos de alta dirección con mayor diversidad de género pueden mejorar la efectividad operativa y financiera de las empresas y las posibilidades de innovar. El estudio arguye que

Existing empirical studies show that by broadening the range of experience and expertise available to top-management teams or boards, diversity can promote team effectiveness. Consistent with this argument, research has found that, compared to homogeneous management teams, diverse executive teams are more innovative. [Los estudios empíricos existentes muestran que, al ampliar el rango de experiencia y conocimiento disponible para los equipos de alta dirección o juntas directivas, la diversidad puede promover la eficacia del equipo. Consistente con este argumento, la investigación ha encontrado que, en comparación con los equipos de gestión homogéneos, los equipos ejecutivos diversos son más innovadores] [39].

Gallego y Gutierrez en [8] por su parte, plantean que la diversidad de género tiene un impacto significativo en la innovación y la productividad de las empresas manufactureras en Colombia, dado que, las empresas con una mayor proporción de mujeres en actividades de ciencia, tecnología e innovación (CTI) muestran un incremento en el comportamiento innovador y en la productividad laboral. Un aumento de seis puntos porcentuales en la participación de mujeres en CTI se traduce en un incremento del comportamiento innovador en dos puntos porcentuales. En este sentido, se afirma que la participación de mujeres tiene un efecto tres veces mayor en la innovación tecnológica comparada con la innovación organizacional y que la diversidad de género también impacta positivamente tanto en innovaciones incrementales como radicales.

En la misma línea, Jiménez Forero en [40] aplicó un cuestionario de Barreras de Género Percibidas (QBP) aplicado a 516 individuos, plantea que la evidencia sugiere que las organizaciones con equipos balanceados en términos de género son más productivas, competitivas e innovadoras. Los estudios han demostrado que las empresas comprometidas con la diversidad de género tienen un rendimiento significativamente mejor. Sin embargo, alcanzar la igualdad de género en el ámbito laboral y en la innovación requiere un esfuerzo continuo y concertado, por ello, las políticas y prácticas deben ser revisadas y adaptadas constantemente para asegurar que reflejen un compromiso genuino con la equidad y la inclusión

Este acercamiento al contexto colombiano respecto a la intersección de género e innovación revela avances significativos y desafíos persistentes. Aunque el Ranking de Innovación Empresarial y otras métricas cuantitativas subrayan un crecimiento notable en la participación de mujeres en actividades innovadoras, estas cifras no capturan completamente la profundidad de los roles y la influencia real de las mujeres en este sector, además de

abordar de manera exclusiva la diversidad de las empresas en términos cuantitativos, lo cual no permite realizar una lectura integral de las dinámicas de género en las empresas.

Por su parte, las iniciativas como el Ranking PAR de Aequales apuntan hacia una necesidad urgente de adoptar enfoques más holísticos y estratégicos que trasciendan los compromisos superficiales y se enfoquen en acciones concretas que fomenten la equidad de género. La inclusión de una perspectiva de género en la gestión de la innovación no solo es una cuestión de justicia social, sino una estrategia crucial para impulsar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas en la economía global como lo destacan los estudios revisados.

5.2. La relación género y gestión de la innovación en la literatura académica.

5.2.1. Las hipótesis. El género como factor crucial en la innovación.

A continuación, se presentarán diversas investigaciones que han evidenciado una relación beneficiosa entre género e innovación. Estas investigaciones sugieren que incorporar una perspectiva de género a nivel organizacional, impactando tanto los procesos como el talento humano, puede derivar en una mayor capacidad de innovar. Sin embargo, parte de la literatura revisada no encuentra consistentemente dicha relación y, por el contrario, algunos estudios sugieren que, en ciertos sectores de la economía, esta relación podría ser negativa para la organización misma.

Lo anterior implica que, de acuerdo con la literatura especializada, los resultados de las investigaciones no son concluyentes ni generalizables, observándose resultados beneficiosos y/o negativos según el tipo de organización, el sector de la economía y otras variables. Sin embargo, como se evidenciará en los estudios, la relación negativa puede estar condicionada por sesgos de género que limitan las posibilidades de innovación y continúan considerando a la mujer como una minoría en comparación con sus pares hombres. A continuación, se explorarán las hipótesis abordadas por diferentes investigaciones como premisas básicas alrededor de la investigación en torno al género y la gestión de la innovación.

Como se dijo la diversidad de género ha demostrado ser un factor crucial en la innovación y el desempeño empresarial. Diversos estudios han planteado hipótesis sobre cómo la inclusión de mujeres en equipos de alta dirección podría estar positivamente relacionada con la innovación dentro de la empresa. Por ejemplo, se sugiere que la diversidad de género en los equipos de alta dirección (TMT por sus siglas en inglés) influiría positivamente en la innovación de productos y procesos en empresas tecnológicas [41], [29]. Además, se propone que la presencia de mujeres en roles directivos incrementaría la probabilidad de introducir nuevos productos o servicios, sugiriendo que una mayor diversidad de género en la gestión podría impulsar resultados innovadores significativos [42].

El desempeño financiero también podría verse beneficiado por la diversidad de género en altos cargos directivos. Se plantea que la inclusión de mujeres en estos puestos no solo mejoraría el desempeño financiero de las empresas, sino que también incrementaría la rentabilidad de los activos y la estabilidad financiera [43], [44]. Específicamente, se sugiere que la diversidad de género en la estructura de propiedad de una empresa mejoraría su probabilidad de innovar, especialmente en países con mayor igualdad de género, lo que refuerza la importancia de políticas inclusivas a nivel nacional [45]. Además, se espera que las mujeres en la alta dirección moderen la relación entre la diversidad de género y la innovación, influyendo positivamente en el comportamiento de asunción de riesgos y la estabilidad financiera de las empresas [44].

En el entorno laboral, las perspectivas y prácticas de género juegan un papel significativo. En sectores como las TIC, se presupone que las mujeres tienden a identificarse más con su profesión que con su género para evitar discriminación, lo que podría ser una forma de "hacer género" [46]. Además, se sugiere que la multiplicidad de interpretaciones y prácticas del género desafiaría la lógica binaria tradicional, permitiendo múltiples opciones de identidad de género y subvirtiendo la idea de significados únicos y unitarios del género [46]. La educación se destaca como un factor clave para crear un ecosistema de innovación inclusivo, aumentando significativamente el número de mujeres innovadoras [19].

El liderazgo femenino aportaría perspectivas únicas que mejorarían la competitividad y la innovación empresarial. La incorporación de mujeres en posiciones de liderazgo se plantea como una fuente de perspectivas únicas que podrían mejorar la competitividad de la empresa, especialmente en mercados desatendidos como los segmentos femeninos [6]. Además, se sugiere que las mujeres líderes, particularmente aquellas con un estilo de liderazgo transformacional, podrían crear un ambiente organizacional propicio para la innovación, motivando e inspirando a sus equipos de manera efectiva [45], [47]. La presencia de *Chief Technology Officers* (CTOs) femeninas, por ejemplo, se ha asociado con una mayor propensión a la innovación dentro de las organizaciones [47].

Los aspectos contextuales y estructurales también moderarían la relación entre la diversidad de género y la innovación. Se ha planteado también, que la complejidad organizacional podría amplificar los beneficios de la presencia de mujeres en la gestión sobre la innovación, ya que, en entornos complejos, las capacidades de multitarea y la orientación hacia la inclusión y colaboración típicamente asociadas con las mujeres serían especialmente valiosas [42]. Además, factores contextuales y estructurales como las expectativas sociales, normas culturales y políticas influirían significativamente en la capacidad de los individuos para participar en actividades innovadoras, resaltando la necesidad de entender y abordar estos factores para promover una mayor inclusión en la innovación [5].

Las hipótesis de varios autores también abordan la desigualdad de género en el ámbito empresarial y cómo afecta a la innovación. El estudio de González Cruz & Ponce Dimas en [4] indaga por cómo las mujeres empresarias enfrentan estereotipos de género que están profundamente arraigados en la sociedad y que se manifiestan en su práctica empresarial. Esta hipótesis sugiere que la narrativa y experiencia de las mujeres en los negocios están marcadas por una conciencia y acción contra estos estereotipos, al mismo tiempo que encuentran en el emprendimiento un espacio de empoderamiento y resistencia en un entorno dominado por hombres.

Además, se postula que la integración de la perspectiva de género en la gestión de la innovación podría ayudar a superar los patrones de segregación y jerarquía de género en los sistemas de innovación. La inclusión de un espectro más amplio de actores, industrias e innovaciones en las plataformas de innovación podría mejorar la capacidad para abordar preocupaciones complejas que requieren tanto innovación tecnológica como social [48]. Por otro lado, se espera que las políticas de innovación que han sido históricamente ciegas al género adopten un enfoque interseccional que considere diversas categorías sociodemográficas como necesidad para una innovación verdaderamente inclusiva [5].

Adicionalmente, investigaciones como la de TM y Joseph en [49] indagan por cómo la composición de género del equipo emprendedor influye en la capacidad de innovación de la empresa. Específicamente, se sugiere que los equipos mixtos de género podrían tener un mejor rendimiento financiero y ser más innovadores que los equipos homogéneos, basándose en la teoría de la diversidad cognitiva que sostiene que la diversidad en un grupo fomenta la resolución creativa de problemas y la innovación. Asimismo, estos autores proponen que el género del *Chief Executive Office* (CEO) podría influir en la innovación de la empresa, aunque los resultados de la investigación en este ámbito son mixtos y se necesita un análisis más profundo para determinar en qué condiciones el género del CEO afecta la innovación.

La participación femenina en equipos de alta dirección de pequeñas y medianas empresas (PYMES) también ha sido objeto de hipótesis. Se sugiere que la participación femenina tiene una relación en forma de U invertida con el desempeño de crecimiento de las PYMES, y que el nivel educativo de las ejecutivas puede debilitar esta relación [50]. Esta relación sugiere que, en ciertos niveles de participación femenina, las empresas pueden ver inicialmente una mejora en el crecimiento, pero después de un punto, el beneficio marginal disminuye.

En el contexto de la micro-dinámica de equipos diversos, se ha planteado la hipótesis de que la diversidad puede activar procesos de categorización social que conduzcan a la formación de subgrupos dentro del equipo. Esto podría reducir la confianza y la simpatía entre los miembros del equipo, perjudicando el rendimiento de este [51]. No obstante, se sugiere que la diversidad en los equipos también puede mejorar la toma de decisiones y el rendimiento al aumentar la variedad de perspectivas e información disponible [51].

Finalmente, es fundamental reconocer y abordar las desigualdades de género en la innovación. Tanto Poutanen y Kovalainen en [19], como Alsos et al. en [52] plantean la hipótesis de que existe una significativa desigualdad de género en los campos de la tecnología y la innovación, reflejada en la baja representación de mujeres en patentes, startups y capital de riesgo. Esto implica que, pese a los cambios culturales y generacionales, los sesgos de género siguen marcando y determinando socialmente el rol asignado a diferentes agentes en la economía y en especial en el mundo empresarial.

Cada una de estas hipótesis da cuenta de la relevancia actual del género en la gestión de la innovación y con ello el preponderante papel que podría tener en términos de mejoría de la innovación misma, incluyendo diversas perspectivas y habilidades que podrían ser provechosas para las organizaciones.

5.2.2. Los resultados. Género e innovación una relación solida pero aún no concluida.

Las investigaciones revisadas presentan una amplia gama de resultados sobre la influencia de la diversidad de género en la innovación y el desempeño empresarial, proporcionando una visión integral de los beneficios y desafíos asociados. La inclusión de mujeres en los equipos de alta dirección y en la fuerza laboral en general tiene un impacto positivo significativo en la innovación y el desempeño financiero de las empresas. La diversidad de género aporta diferentes perspectivas, estilos de liderazgo y habilidades que enriquecen la capacidad de gestión y mejoran la capacidad innovadora de las empresas. A continuación, se presentan los hallazgos en dos grandes bloques de beneficios y desafíos.

5.2.2.1. Beneficios de la Diversidad de Género en la Gestión de la Innovación y el Desempeño Empresarial

Riolino y Kaplan en [6] demostraron que un enfoque de análisis de género en McCarthy Uniforms permitió a la empresa satisfacer mejor las necesidades específicas de sus clientes femeninos, resultando en un aumento en la lealtad de los clientes y mejorando su posición financiera. De manera similar, García y Velasco en [29] encontraron que las capacidades de innovación median la relación entre la diversidad de género en los equipos de alta dirección y el éxito de las ofertas públicas iniciales en la industria biotecnológica, lo que sugiere que la diversidad de género y la capacidad innovadora están interrelacionadas de manera positiva.

En el contexto de las PYMES en China, Wu et al. en [47] descubrieron que la participación de mujeres en los equipos de alta dirección promueve significativamente el crecimiento empresarial, aunque este efecto tiene un punto óptimo. Además, el nivel educativo de las mujeres en estos equipos tiene un efecto positivo en el crecimiento de las PYMES. Nyeadi

et al. en [42] observaron que la inclusión de mujeres en altos cargos directivos tiene un impacto positivo significativo en el desempeño de las empresas en Ghana; este hallazgo apoya la idea de que las mujeres aportan habilidades únicas de liderazgo, como la ética, la aversión al riesgo y la capacidad de mentoría, que benefician a la organización en general. Sin embargo, se establece que la capacidad de innovación no parece influir en cómo la presencia de mujeres en la alta dirección afecta el desempeño de la empresa, lo cual sugiere que los beneficios de tener mujeres en altos cargos directivos son independientes de los niveles de innovación de la empresa.

El estudio de Tahir et al. en [44] evidencia que la inclusión de mujeres en la alta dirección tiene un impacto positivo significativo en la gobernanza y productividad de la innovación dentro de las empresas. Las directoras aportan diversas actitudes, opiniones y habilidades de resolución de problemas, lo cual incrementa la creatividad y la generación de alternativas estratégicas. Esta diversidad de género en los directorios y comités de auditoría se traduce en una supervisión y monitoreo más eficientes, mitigando problemas de agencia y asegurando una asignación adecuada de recursos a proyectos innovadores. Además, la aversión al riesgo típica de las mujeres contribuye a una evaluación más prudente de las iniciativas innovadoras, favoreciendo aquellas con mayor potencial de éxito a largo plazo. En consecuencia, las empresas con una mayor representación femenina en sus directorios muestran un crecimiento estable y una mayor persistencia en entornos turbulentos, destacando la importancia de un compromiso continuo con la innovación para el desempeño financiero sostenible. Según los autores,

the female directors improve the efficiency of internal administration of invention as an excellent exemplification of female directors on board is aligned with efficient monitoring, increased public revelation, perfect board individuality and engagement, and improved board discussions of complex issues. [Las directoras mejoran la eficiencia de la administración interna de la invención como una excelente ejemplificación de directoras en la junta, alineada con una supervisión eficiente, una mayor revelación pública, una perfecta independencia y compromiso de la junta, y un mejor debate de la junta sobre temas complejos.] [44, p. 9].

Estas conclusiones se complementan con las de Foss et al. en [42], quienes indicaron que la presencia de al menos una mujer en el equipo de gestión incrementa en un 10.14% la probabilidad de introducir nuevos productos o servicios, siendo las capacidades de multitarea y la orientación inclusiva de las mujeres en gestión especialmente valiosas en entornos complejos. Adicionalmente, se analizaron los efectos de las cuotas de género, diferenciando entre cuotas legales y voluntarias. Las cuotas voluntarias moderan positivamente la relación entre la presencia de mujeres en la gestión y la innovación, mientras que las cuotas legales tienen un efecto negativo. Esto sugiere que las empresas que adoptan cuotas voluntarias seleccionan a mujeres calificadas, resultando en un mayor impacto positivo en la innovación.

Van Dijk et al. en [51] subrayaron que la diversidad de género en los equipos de trabajo puede ser un factor clave para la innovación, siempre que se gestionen adecuadamente las dinámicas internas y se promueva un ambiente inclusivo, por lo que equipos con una cultura de apertura y aceptación de diferentes perspectivas se benefician más de esta diversidad. Bajo esta misma línea, Gallego y Gutiérrez en [8] identificaron que, en las empresas manufactureras colombianas, aunque solo el 6% de los empleados en actividades de ciencia, tecnología e innovación (STI) son mujeres, su participación mejora significativamente tanto la propensión a la innovación como la productividad laboral.

De manera similar, Wu et al. en [47] identificaron que las empresas con CTOs femeninas y una cultura favorable a la innovación tienen más patentes y citas de patentes, y este efecto se amplifica con una CEO femenina debido a la congruencia en estilos de liderazgo. En la misma vía, Ritter-Hayashi et al. en [45] destacaron que la diversidad de género entre los propietarios de una empresa y la presencia de una gerente principal femenina tienen un efecto positivo en la probabilidad de que la empresa innove.

Finalmente, TM y Joseph en [49], realizaron una revisión sistemática de la literatura sobre género e innovación empresarial, encontrando que la diversidad de género en los equipos de alta dirección y en los equipos de I+D tiene un impacto positivo en la innovación y el rendimiento financiero. Algunos estudios cualitativos analizados en este metaanálisis revelan que las mujeres emprendedoras utilizan redes de contactos para ganar legitimidad y recursos, facilitando el intercambio de conocimientos y experiencias. En la misma vía Hemmert et al. en [52] concluyeron que la diversidad de género en los equipos de alta dirección está positivamente relacionada con el rendimiento en innovación, especialmente en países con normas culturales que promueven la igualdad de género.

1.1.1.1.Desafíos de la Diversidad de Género en la Gestión de la Innovación y el Desempeño Empresarial

Sin embargo, algunos estudios también identificaron desafíos y limitaciones. Kelan en [46] observó que las mujeres en el sector de las TIC en Suiza enfrentan desafíos significativos debido a la fuerte asociación de este campo con la masculinidad, lo que incluye problemas de aceptación y discriminación. Esta situación obliga a algunas mujeres a optar por negar su género como estrategia para evitar la discriminación, presentándose como neutrales y desde su rol profesional.

González Cruz y Ponce Dimas [4] destacaron que las empresarias enfrentan desafíos significativos derivados de estereotipos de género profundamente arraigados en la sociedad, en tanto se considera que la femineidad “tiene poca relación con el concepto o imagen de lo que puede ser un empresario, produciendo una desventaja en aquellas mujeres que muestran afinidad por la actividad empresarial, obligándolas a reconocer y adherirse a un discurso

masculinizado” [4, p. 14]. Sin embargo, se destaca que las mujeres empresarias suelen integrar en sus prácticas empresariales valores y comportamientos que feminizan el estilo dominante de hacer negocios, lo cual crea una forma distinta de gestionar empresas, impregnada de valores como la comprensión, el humanismo y la preocupación por los demás.

En la misma línea, Alsos et al. en [52] encontraron que la innovación carece de un análisis significativo sobre el papel del género, lo que ha llevado a la subestimación e invisibilización de las contribuciones de las mujeres a pesar de su activa participación. Las investigaciones demuestran que la diversidad de género en los equipos fomenta la creatividad y la producción de resultados innovadores, aunque las políticas y prácticas actuales no promueven adecuadamente esta diversidad, enfrentando las mujeres barreras institucionales y normativas en sectores dominados por hombres. Además, las innovaciones realizadas por mujeres en contextos no tradicionales o sectores específicos, como la salud, el cuidado y la educación, no siempre se reconocen como verdaderas innovaciones.

Igualmente, Vorley et al. [5], subrayaron que las políticas de innovación históricamente ciegas al género han limitado la inclusión de mujeres y otros grupos subrepresentados. Es necesario un enfoque interseccional que considere diversas categorías sociodemográficas para abordar las barreras específicas que enfrentan diferentes grupos y promover la diversidad en los procesos de innovación. Además, es importante tener en cuenta que

“studies also argue for the need to pay greater attention to the differences among women entrepreneurs/innovators in terms of their gender, race, class, and so on, in order to avoid portraying women as a homogeneous group and reproducing hegemonic feminism. [Los estudios también argumentan la necesidad de prestar mayor atención a las diferencias entre las mujeres empresarias/innovadoras en términos de género, raza, clase, etc., para evitar representar a las mujeres como un grupo homogéneo y reproducir el feminismo hegemónico.] [5].

Por otro lado, Bass en [54] mostró que ni la diversidad de género ni la igualdad de compensación en los equipos de alta dirección en el sector salud tuvieron un impacto significativo en la innovación de las empresas, concluyendo que, aunque la diversidad y la igualdad son importantes, su efecto en la innovación depende del tamaño del equipo de alta dirección.

Lawton Smith et al. en [55] descubrieron que las mujeres científicas tienen una menor intención de crear empresas derivadas en comparación con los hombres, debido a que sus motivaciones se centran más en el desarrollo social que en los beneficios financieros. Los autores identifican que la menor innovación por parte de las mujeres se debe a factores estructurales, sociales y personales, destacando los sesgos inconscientes y las expectativas de roles de género en campos STEM. Estas percepciones estereotipadas contribuyen a la

creencia de que las mujeres carecen de habilidades para el emprendimiento, especialmente en empresas tecnológicas, lo que resulta en una menor tasa de innovación y emprendimiento femenino.

Dado lo anterior, se puede entonces afirmar que la incorporación de una perspectiva de género, así como la diversidad en los equipos de alta dirección y en la fuerza laboral tiene un impacto positivo en la capacidad innovadora y el desempeño financiero de las empresas. Las diferencias en perspectiva y habilidades entre géneros enriquecen la capacidad de gestión y fomentan un entorno de trabajo más creativo y productivo. No obstante, es esencial abordar los desafíos persistentes de discriminación y estereotipos de género para maximizar estos beneficios y promover un entorno inclusivo.

5.2.3. Consideraciones de la relación entre gestión de la innovación y la perspectiva de género en la literatura académica y en el contexto colombiano.

El acercamiento descriptivo de la relación entre género e innovación en Colombia, realizado en el acápite anterior, revela importantes desafíos y oportunidades cuando se examinan estudios y teorías sobre la inclusión de género y la gestión de la innovación. A partir de la revisión de la literatura, podemos observar que la incorporación de una perspectiva de género en la gestión de la innovación puede tener efectos positivos en el crecimiento empresarial y en la diversidad de los equipos de trabajo, lo cual se refleja en la mejora de los resultados organizacionales y en la generación de nuevas oportunidades de mercado [5].

El "Manual de Oslo" de la OCDE [16] proporciona una base sólida para entender cómo medir la innovación en las empresas, destacando la importancia de considerar tanto las capacidades como los resultados de la innovación. Sin embargo, un enfoque de género en estos procesos ha sido históricamente subestimado. Los estudios recientes sugieren que la inclusión de género en la innovación no solo promueve la equidad, sino que también impulsa la creatividad y la eficiencia en la resolución de problemas [5].

En Colombia, aunque existen instrumentos como el [37] ranking de innovación empresarial de la ANDI, la integración de la perspectiva de género en estos mecanismos de medición es limitada. Estudios como el de Vorley et al. en [5] y Riolino y Kaplan en [6], subrayan como se verá más adelante, que la perspectiva de género no solo debe incluirse en las políticas de innovación, sino que también debe ser un componente central de las estrategias organizacionales. La falta de mujeres en roles de liderazgo en la innovación y la persistente brecha de género en términos salariales y de oportunidades profesionales reflejan una subutilización del talento femenino, que podría ser aprovechado para potenciar la innovación y el crecimiento económico.

Algún análisis basado en género, como el implementado por McCarthy Uniforms, demuestra cómo la inclusión consciente de género puede transformar la dinámica de una organización, permitiendo identificar y satisfacer mejor las necesidades de los clientes y mejorar la eficiencia operativa [6]. Este enfoque es aplicable en Colombia, donde la inclusión de género podría ayudar a superar las limitaciones actuales y fomentar una mayor diversidad en los equipos de innovación, lo que, a su vez, podría traducirse en un aumento de la competitividad y la productividad de las empresas.

Además, la perspectiva de género en la innovación también se beneficia de la diversidad interseccional, que considera no solo el género, sino también otros factores como la etnia, la orientación sexual y la edad [5]. La falta de datos desagregados en Colombia dificulta una comprensión completa de cómo estas múltiples identidades influyen en la participación y el éxito en la innovación. Sin embargo, la incorporación de esta perspectiva podría ofrecer una visión más rica y matizada de las dinámicas dentro de las organizaciones y cómo estas pueden ser optimizadas para mejorar los resultados.

Por último, la gestión de la innovación en Colombia debe reconocer las barreras estructurales y culturales que limitan la participación de las mujeres y otros grupos subrepresentados. La creación de políticas y prácticas que promuevan activamente la inclusión y la equidad de género puede no solo mejorar la representación de las mujeres en roles de innovación, sino también impulsar una cultura organizacional que valore y aproveche la diversidad como una ventaja competitiva. Como se destaca en la literatura, la innovación inclusiva es fundamental para alcanzar un crecimiento económico sostenible y equitativo [5].

5.3. Consideraciones para la construcción de un modelo de gestión de la innovación con perspectiva de género.

Como se mencionó en el apartado teórico la perspectiva de género es fundamental para incorporar prácticas que promuevan la igualdad entre géneros en diversas esferas. Rai en [34] enfatiza que la integración de esta perspectiva es esencial para asegurar que las preocupaciones y experiencias de ambos géneros se consideren de manera integral. Este enfoque no solo promueve la igualdad de género, sino que también es crucial para evitar la perpetuación de las desigualdades existentes, garantizando que ambos géneros puedan beneficiarse equitativamente.

Así para la construcción de una propuesta de un modelo de gestión de la innovación que integre la perspectiva de género requerirá partir inicialmente de los planteamientos teóricos establecidos anteriormente, teniendo como base los postulados de Kates y Galbraith en [31] y Viki en [30] con la finalidad de realizar modificaciones al modelo estrella que permitan la constitución de un nuevo modelo. Para ello, se partirá de la revisión de algunos documentos de organizaciones internacionales como la ONU en [56] y la OIT en [57] permiten realizar

un marco de entendimiento sobre los principales elementos a tener en cuenta para la integración de la perspectiva de género en las organizaciones y en un modelo de gestión de la innovación. Seguidamente se realizarán algunos planteamientos a partir de Kates y Galbraith para, finalmente, presentar la propuesta de modelo.

Como elementos iniciales a tener en cuenta, es importante destacar que el modelo estrella deberá integrar: la *estrategia* que debe incluir objetivos específicos que promuevan la equidad de género y se traduzcan en políticas claras y medibles. La *estructura* organizacional debe ser diseñada de manera que favorezca la representación equitativa de género en todos los niveles jerárquicos y funcionales, promoviendo equipos diversos que enriquecen el proceso innovador con una amplia variedad de perspectivas.

Los *procesos* deben ser adaptativos y responsivos, como lo sugiere Viki, incorporando prácticas que aseguren la participación, que esta sea activa y equitativa de todos los géneros en la creación y evaluación de ideas [30]. Esto incluye la implementación de metodologías iterativas que permitan ajustes constantes y la inclusión de nuevas perspectivas a lo largo del ciclo de innovación.

Los *sistemas de recompensas* deben estar alineados con los objetivos de equidad de género, incentivando comportamientos y resultados que promuevan la inclusión y la diversidad. Esto puede incluir la creación de métricas específicas para evaluar el impacto de género en los proyectos de innovación y recompensar a aquellos equipos y líderes que demuestren avances significativos en este ámbito.

Finalmente, *las prácticas de personas* deben enfocarse en la selección, capacitación y desarrollo continuo de talento con una clara perspectiva de género, asegurando que todas y todos los empleados, independientemente de su género, tengan las mismas oportunidades de contribuir y desarrollarse dentro de la organización. Al integrar estos componentes del Modelo Estrella, las empresas no solo pueden mejorar su capacidad de innovación, sino también promover una cultura organizacional inclusiva y equitativa.

5.3.1. Elementos clave para la integración de la perspectiva de género en la gestión de la innovación.

Para construir organizaciones más equitativas mediante la incorporación de la perspectiva de género, es fundamental seguir un enfoque integral que abarque políticas, estructuras y prácticas institucionales. Esto no debe limitarse a añadir un componente femenino, sino que implica un cambio profundo en cómo se diseñan y ejecutan las estrategias organizacionales para asegurar la igualdad entre hombres y mujeres.

Primero, es esencial desarrollar y comunicar una estrategia organizacional que integre la perspectiva de género en todos los niveles. Esto requiere el compromiso de la alta dirección y la definición de objetivos claros que promuevan la igualdad de género. Según la OIT en la

Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las estrategias de desarrollo económico local, “la incorporación de la perspectiva de género no consiste simplemente en añadir un 'componente femenino' ni un 'componente de igualdad entre los géneros' a una actividad existente. [...] Significa incorporar la experiencia, el conocimiento y los intereses de las mujeres y de los hombres para sacar adelante el programa de desarrollo” [57, p. 4]

En segundo lugar, la estructura organizacional debe ser diseñada para facilitar la participación equitativa de hombres y mujeres. Esto incluye la creación de comités de igualdad de género, asegurar la representación equilibrada en todos los niveles jerárquicos y establecer roles específicos dedicados a la promoción de la igualdad de género. La guía de la OIT sugiere la creación de condiciones necesarias para que todos los participantes puedan expresarse y defender sus opiniones libremente, garantizando así que la planificación y ejecución de las estrategias respondan de manera efectiva a las preocupaciones específicas de hombres y mujeres [57, p. 6]

Además, es crucial revisar y ajustar los procesos operativos para eliminar los sesgos de género. Esto implica implementar prácticas inclusivas en la contratación, promoción y desarrollo profesional, así como evaluar los proyectos con criterios de igualdad de género. La OIT enfatiza que la igualdad de género “se basa en la paridad entre hombres y mujeres en el hogar, la comunidad y la sociedad” y que debe garantizar que la participación y el acceso a oportunidades no se vean perjudicados por el género [57, p. 18]

El sistema de recompensas también debe ser diseñado para reconocer y valorar los esfuerzos y logros en pro de la igualdad de género. Esto incluye la implementación de bonificaciones y premios (incentivos) específicos para equipos y líderes que logren avances significativos en la promoción de la igualdad de género. Por ejemplo, la guía de la OIT destaca la importancia de establecer políticas y programas para abordar las múltiples formas de discriminación contra las mujeres, y cómo estas medidas pueden contribuir a la justicia social y la eficiencia económica [57].

Así mismo, es vital fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la equidad de género, lo cual podría lograrse mediante programas de capacitación en liderazgo inclusivo y desarrollo profesional, así como mediante políticas que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar. La perspectiva de género debe estar presente en todas las actividades de sensibilización y promoción, asegurando así una integración efectiva en la cultura organizacional y en las estrategias de desarrollo económico local [57].

Por otro lado, los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) de la ONU en [56] proporcionan un marco adicional y detallado para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. La implementación de estos principios incluye varias acciones concretas. Primero, es crucial

establecer un liderazgo corporativo de alto nivel para la igualdad de género, donde la alta dirección se comprometa con la igualdad de género y trabaje en colaboración con múltiples grupos de interés para fomentar prácticas comerciales que empoderen a las mujeres.

Además, es necesario tratar a todas las personas de manera justa en el trabajo, asegurando el respeto a los derechos humanos y la no discriminación. Esto incluye la implementación de prácticas de reclutamiento y retención sensibles al género, la garantía de igual salario por trabajo de igual valor, y el ofrecimiento de contratos de trabajo flexibles y oportunidades de reingreso a puestos de igual salario y estatus [56].

Para tratar a todas las personas de manera justa en el trabajo, es esencial que las organizaciones adopten políticas claras y efectivas que promuevan la igualdad de género y los derechos humanos. Esto implica la eliminación de cualquier forma de discriminación basada en el género, así como la creación de un ambiente laboral inclusivo donde tanto hombres como mujeres puedan desarrollar todo su potencial. Las políticas deben incluir mecanismos de denuncia y resolución de conflictos que garanticen la protección y el apoyo a las víctimas de discriminación y acoso. A continuación, se detalla cada uno de estos elementos.

Implementar prácticas de reclutamiento y retención sensibles al género es una acción clave para promover la equidad en el lugar de trabajo. Para ello se deben desarrollar procesos de selección que eliminen los sesgos de género y asegurar que tanto hombres como mujeres tengan las mismas oportunidades de acceso a puestos de trabajo y desarrollo profesional. Las empresas deben proactivamente buscar y fomentar la participación de mujeres en roles gerenciales y ejecutivos, asegurando que las mujeres estén representadas equitativamente en todos los niveles de la organización. Según los WEPs de la ONU, se debe “reclutar y nombrar de manera proactiva a mujeres para puestos gerenciales y ejecutivos y para la junta directiva corporativa” [56, p. 35]

La garantía de igual salario por trabajo de igual valor es fundamental para lograr la equidad de género en el ámbito laboral. Las organizaciones deben realizar auditorías salariales periódicas para identificar y corregir cualquier disparidad salarial basada en el género. Es esencial que las mujeres reciban una remuneración equitativa que refleje su contribución y experiencia profesional. La ONU en [56] sugiere que las empresas deben “asignar la misma remuneración, incluyendo beneficios y bonificaciones, por un trabajo de igual valor y garantizar como mínimo un salario digno para todas las mujeres y hombres empleados” (p. 34). Además, prácticas como el uso de herramientas de diagnóstico de igualdad de remuneración pueden ser útiles para analizar y corregir las brechas salariales.

El ofrecimiento de contratos de trabajo flexibles y oportunidades de reingreso es crucial para apoyar la igualdad de género, especialmente para mujeres que suelen tener mayores

responsabilidades de cuidado familiar. Las políticas de trabajo flexible permiten a los empleados equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares, lo que puede aumentar su productividad y satisfacción laboral. Según la guía de la ONU, las empresas deben “ofrecer contratos de trabajo flexibles, permisos y oportunidades de reingreso a puestos de igual salario y estatus” [56, p. 34]. Esto también incluye el fomento del uso de licencias parentales por parte de los hombres para equilibrar las responsabilidades de cuidado entre hombres y mujeres.

La promoción de la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres es otra acción clave, para ello se debe apoyar el acceso de las mujeres a oportunidades de capacitación y desarrollo, fomentando su participación en roles de liderazgo y en sectores donde están subrepresentadas. Esto se puede lograr mediante programas específicos de mentoría y desarrollo profesional [56].

En cuanto a la comunidad y las cadenas de suministro, las empresas deben llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial y marketing que favorezcan el empoderamiento de las mujeres, lo cual incluye la colaboración con socios comerciales y proveedores para promover la igualdad de género a lo largo de toda la cadena de valor y garantizar que las prácticas de adquisición y marketing sean inclusivas y equitativas [56].

Finalmente, es esencial medir y reportar públicamente los progresos realizados en materia de igualdad de género. La transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para avanzar en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Las empresas deben establecer indicadores de desempeño claros y recopilar datos desglosados por género para monitorear el avance hacia sus objetivos de igualdad de género [56].

Así, la integración de la perspectiva de género en la gestión organizacional mediante las acciones delineadas por la OIT y los WEPs de la ONU se logra promover la igualdad de género, al tiempo que se potencia la capacidad innovadora y la competitividad de la organización, creando un entorno donde todos los empleados puedan contribuir y beneficiarse equitativamente.

5.3.2. La integración. Propuesta de un modelo de gestión de la innovación género sensible.

La integración de la perspectiva de género en la gestión de la innovación es un proceso fundamental para crear organizaciones equitativas y eficientes. Utilizando el modelo STAR de Kates y Galbraith en [31], podemos estructurar un enfoque en cinco componentes clave: Estrategia, Capacidades, Estructura, Procesos, Recompensas y Personas, asegurando que cada aspecto de la organización promueva la igualdad de género de manera efectiva. Ello,

implica que se conservan los cinco elementos propuestos por los autores, sin embargo, estos se modificaran en contenido.

Primero, la estrategia organizacional debe incorporar explícitamente la perspectiva de género en su visión y objetivos. Esto requiere no solo el compromiso de la alta dirección, sino también la implementación de políticas que fomenten la inclusión y la equidad en todos los niveles de la organización. La incorporación de la perspectiva de género en la estrategia implica una revisión y adaptación continua para eliminar cualquier forma de sesgo y discriminación, asegurando que tanto hombres como mujeres tengan igual oportunidad de participar y beneficiarse de las iniciativas de innovación.

En segundo lugar, el desarrollo de capacidades dentro de la organización debe incluir habilidades y conocimientos específicos relacionados con la igualdad de género y la innovación inclusiva. Ofrecer programas de capacitación en igualdad de género y prácticas inclusivas es crucial para desarrollar competencias que permitan a los empleados gestionar equipos diversos y promover la igualdad de género. El fomento de habilidades de liderazgo inclusivo y la implementación de herramientas de diagnóstico para evaluar y mejorar la equidad de género en la organización son acciones esenciales. Esto permite preparar a las personas empleadas para trabajar en un entorno inclusivo y asegurar que la innovación se realice de manera equitativa y beneficiosa para todos.

En tercer lugar, la estructura organizacional debe ser diseñada para facilitar la equidad de género. Esto incluye la creación de roles específicos para supervisar y promover la igualdad de género, así como la formación de comités dedicados a esta causa. Una estructura organizacional efectiva debe garantizar la representación equitativa de género en todos los niveles jerárquicos y en los equipos de innovación, promoviendo así un ambiente inclusivo donde todas las voces sean escuchadas y valoradas. Según Kates y Galbraith en [31], es una estructura clara y equitativa es fundamental para el éxito de cualquier estrategia de gestión.

Además, los procesos dentro de la organización deben ser evaluados y ajustados para asegurar que no perpetúen sesgos de género. Esto incluye prácticas de contratación, promoción y desarrollo profesional que sean inclusivas y equitativas. La implementación de procesos de revisión de proyectos que incluyan criterios de igualdad de género es esencial para asegurar que las iniciativas de innovación beneficien equitativamente a hombres y mujeres. La formación continua y la sensibilización sobre la igualdad de género deben ser una parte integral de estos procesos para fomentar un cambio cultural dentro de la organización.

El sistema de recompensas también juega un papel crucial en la promoción de la igualdad de género. Es vital que las políticas de recompensas y reconocimientos valoren y premien los esfuerzos hacia la inclusión y la equidad de género. Esto puede incluir bonificaciones para

equipos que demuestren una composición equilibrada de género y que logren resultados significativos en términos de innovación inclusiva. Reconocer y premiar los logros en igualdad de género no solo motiva a las personas empleadas en la organización, sino que también refuerza el compromiso de la organización con esta causa.

Finalmente, el componente de personas en el modelo STAR se centra en el desarrollo del talento humano de manera equitativa. Es esencial proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y liderazgo tanto para hombres como para mujeres. Programas de mentoría y desarrollo específicos para mujeres pueden ayudar a equilibrar las oportunidades y preparar a más mujeres para roles de liderazgo. Además, es importante fomentar una cultura organizacional que valore la diversidad y la inclusión, promoviendo un ambiente donde todos los empleados se sientan apoyados y valorados.

Teniendo estos elementos claros, se presenta cada uno de los 5 elementos en la figura 2, su descripción y las acciones clave a desarrollar:

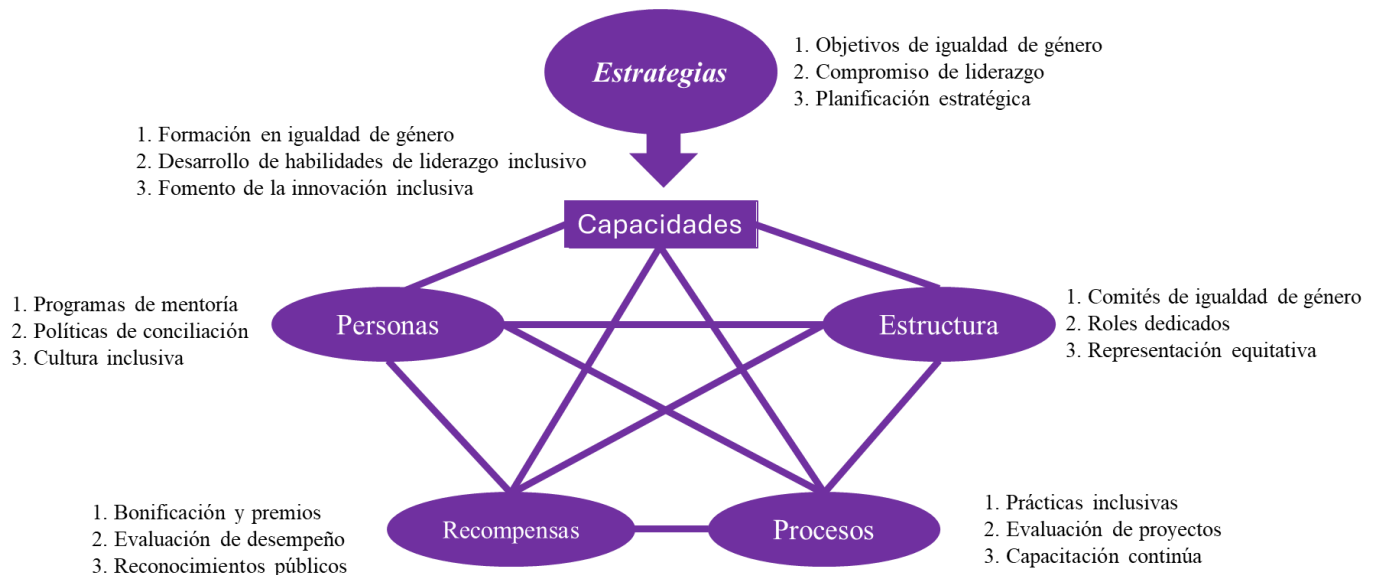


Figura 2. Modelo de gestión de la innovación con perspectiva de género Elaborado a partir de [31]

- **Estrategia (Strategy)**

Descripción: La estrategia organizacional debe integrar explícitamente la perspectiva de género, asegurando que la igualdad de género sea un objetivo central en todas las iniciativas de innovación y operaciones comerciales.

Acciones:

- **Objetivos de igualdad de género:** Establecer metas específicas y medibles para la igualdad de género en todas las áreas de innovación.
 - **Compromiso de liderazgo:** Asegurar que la alta dirección esté comprometida con la igualdad de género y promueva activamente políticas inclusivas.
 - **Planificación estratégica:** Incorporar la igualdad de género en la planificación estratégica, garantizando que todas las decisiones y proyectos consideren su impacto en hombres y mujeres.
- **Capacidades (Capabilities)**

Descripción: El desarrollo de capacidades dentro de la organización debe incluir habilidades y conocimientos específicos relacionados con la igualdad de género y la innovación inclusiva.

Acciones:

- **Formación en igualdad de género:** Ofrecer programas de capacitación específicos para desarrollar competencias en igualdad de género y prácticas inclusivas.
 - **Desarrollo de habilidades de liderazgo inclusivo:** Proveer formación en liderazgo inclusivo para asegurar que los líderes de la organización estén equipados para gestionar equipos diversos y promover la igualdad de género.
 - **Fomento de la innovación inclusiva:** Desarrollar capacidades técnicas y estratégicas para incorporar la perspectiva de género en los procesos de innovación, asegurando que las soluciones desarrolladas beneficien equitativamente a hombres y mujeres.
 - **Evaluación y mejora continua:** Implementar sistemas de evaluación para medir la efectividad de las iniciativas de igualdad de género y realizar ajustes continuos para mejorar las capacidades organizacionales en esta área.
- **Estructura (Structure)**

Descripción: La estructura organizacional debe ser diseñada para facilitar la participación equitativa de hombres y mujeres, creando un entorno que apoye y valore la diversidad de género.

Acciones:

- **Comités de igualdad de género:** Establecer comités específicos para supervisar y promover la igualdad de género en todos los niveles de la organización.

- **Roles dedicados:** Designar roles específicos dentro de la estructura organizacional para gestionar y coordinar las iniciativas de igualdad de género.
- **Representación equitativa:** Garantizar la representación equilibrada de género en todos los niveles jerárquicos y en los equipos de innovación.
- **Procesos (Processes)**

Descripción: Los procesos organizacionales deben ser evaluados y ajustados para eliminar sesgos de género, asegurando que las prácticas operativas sean inclusivas y equitativas.

Acciones:

- **Prácticas inclusivas:** Implementar prácticas de contratación, promoción y desarrollo profesional que eliminen los sesgos de género.
- **Evaluación de proyectos:** Incluir criterios de igualdad de género en la evaluación y selección de proyectos de innovación.
- **Capacitación continua:** Ofrecer formación continua en igualdad de género y sensibilización sobre la inclusión para todos los empleados.
- **Recompensas (Rewards)**

Descripción: El sistema de recompensas debe reconocer y valorar los esfuerzos y logros en pro de la igualdad de género, incentivando comportamientos y prácticas inclusivas.

Acciones:

- **Bonificaciones y premios:** Establecer bonificaciones y premios específicos para equipos y líderes que demuestren avances significativos en la promoción de la igualdad de género en el proceso de innovación.
- **Evaluaciones de desempeño:** Incluir indicadores de igualdad de género en las evaluaciones de desempeño y en la asignación de recompensas.
- **Reconocimiento público:** Promover y reconocer públicamente los logros en materia de igualdad de género dentro de la organización.
- **Personas (People)**

Descripción: El desarrollo del talento humano debe ser equitativo, proporcionando igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en todas las etapas de su carrera.

Acciones:

- **Programas de mentoría:** Implementar programas de mentoría y desarrollo profesional específicos para apoyar a las mujeres en su crecimiento y preparación para roles de liderazgo.

- **Políticas de conciliación:** Desarrollar políticas que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar, promoviendo la igualdad de responsabilidades de cuidado entre hombres y mujeres.
- **Cultura inclusiva:** Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la diversidad de género, asegurando un ambiente de trabajo respetuoso y equitativo.

La implementación del modelo STAR con perspectiva de género implica la adopción de un enfoque integral y sistemático que transforme las estructuras, procesos y prácticas organizacionales. Este modelo no solo busca eliminar las desigualdades de género, sino que también promueve un entorno inclusivo que maximiza el potencial innovador de la organización.

Para asegurar el éxito de este modelo, es crucial contar con el apoyo y compromiso de la alta dirección, así como con la participación de todas las personas empleadas. La formación continua, la evaluación periódica y la transparencia en la comunicación de los avances son elementos esenciales para lograr una integración efectiva de la perspectiva de género en la gestión de la innovación.

Al adoptar este enfoque, las organizaciones pueden mejorar su desempeño y competitividad y contribuir significativamente a la promoción de la igualdad de género y al desarrollo sostenible. La integración de la perspectiva de género en la gestión de la innovación mediante el Modelo STAR podría permitir a las organizaciones alcanzar varios resultados esperados que beneficien tanto a la entidad como a la sociedad en general.

Primero, su implementación podría derivar en una mejora en la calidad de la innovación teniendo en cuenta los resultados de las investigaciones presentadas en el acápite dos. Los equipos diversos, que incluyen una representación equitativa de género, tienden a generar ideas más creativas y soluciones innovadoras, por ello esta diversidad de perspectivas y experiencias enriquece el proceso de innovación, permitiendo que las organizaciones desarrollen productos y servicios que respondan mejor a las necesidades de un mercado variado y global.

Además, la equidad y la satisfacción laboral podrían también incrementarse en un entorno inclusivo. Cuando los empleados, independientemente de su género, se sienten valorados y tienen igualdad de oportunidades para contribuir y avanzar, la moral y el compromiso aumentan. Un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo mejora la satisfacción laboral, reduce la rotación de personal y aumenta la productividad general.

Finalmente, esto podría beneficiar positivamente la reputación y sostenibilidad de la organización, dado que se ha demostrado que las empresas que promueven la equidad de género en la innovación son percibidas de manera más positiva tanto por sus empleados como por el público en general. Este reconocimiento puede traducirse en una mayor lealtad de los

clientes, una mejor relación con los socios comerciales y una ventaja competitiva en el mercado.

6. Conclusiones

En el estudio realizado, se ha abordado la importancia de integrar la perspectiva de género en la gestión de la innovación, especialmente en el contexto colombiano. Esta integración resulta fundamental para promover la equidad de género, entendiendo que se ha demostrado que puede aumentar la capacidad innovadora y la competitividad de las organizaciones. En este sentido, se propuso la aplicación del modelo STAR de Kates y Galbraith en [31], adaptado para incluir explícitamente la perspectiva de género en sus cinco componentes clave: estrategia, capacidades, estructura, procesos, recompensas y personas.

Así, se destacan varios puntos críticos que abordan la importancia de la integración de la perspectiva de género en la gestión de la innovación en Colombia. En primer lugar, es esencial reconocer que la inclusión de mujeres en roles de liderazgo y la promoción de la equidad de género en las organizaciones no solo es una cuestión de justicia social, sino también una estrategia efectiva para potenciar la creatividad y el crecimiento económico. La investigación muestra que las empresas con una mayor representación femenina en sus directorios y equipos de gestión tienden a ser más innovadoras y resilientes, especialmente en entornos complejos y cambiantes.

Uno de los hallazgos más significativos es que la diversidad de género en los equipos de trabajo puede ser un factor determinante para la innovación siempre que se gestione adecuadamente. Las dinámicas internas de los equipos diversos deben ser inclusivas y promover la aceptación de diferentes perspectivas para maximizar los beneficios de esta diversidad. Este enfoque mejora la capacidad de resolución de problemas e incrementa la eficiencia y la productividad de las organizaciones, al permitir que se desarrollen productos y servicios que responden mejor a las necesidades de un mercado global y variado.

Además, la gestión de la innovación en Colombia enfrenta desafíos significativos debido a barreras estructurales y culturales que limitan la participación de mujeres y otros grupos subrepresentados. La creación de políticas y prácticas que promuevan activamente la inclusión y la equidad de género es fundamental no solo para mejorar la representación de las mujeres en roles de innovación, sino también para fomentar una cultura organizacional que valore y aproveche la diversidad como una ventaja competitiva, lo que puede resultar en una mejora en la calidad de la innovación, mayor equidad y satisfacción laboral, y una reputación organizacional más positiva, lo que a su vez se traduce en una mayor lealtad de los clientes y una ventaja competitiva en el mercado.

Vale resaltar que la integración de la perspectiva de género en la gestión de la innovación en Colombia no solo es esencial para promover la equidad y justicia social, sino también para

potenciar la innovación y el crecimiento económico. La adopción de políticas inclusivas, el apoyo continuo de la alta dirección y la creación de un entorno de trabajo que valore la diversidad son pasos cruciales para alcanzar estos objetivos. Las organizaciones que logran incorporar efectivamente estas prácticas pueden esperar mejoras significativas en su desempeño, competitividad y contribución al desarrollo sostenible.

La propuesta del modelo estrella integrado con la perspectiva de género pretende poner en consideración de las organizaciones la posibilidad de adoptar una estructura de gestión que no solo fomente la equidad y la inclusión, sino que también aproveche al máximo el potencial innovador derivado de la diversidad. Este enfoque integral busca asegurar que todas las políticas, procesos y prácticas dentro de la organización sean evaluados y ajustados para eliminar sesgos de género, promoviendo un ambiente de trabajo donde tanto hombres como mujeres tengan igual acceso a oportunidades de desarrollo y liderazgo. Además, esta integración tiene como objetivo crear una cultura organizacional en la que la diversidad de pensamiento y experiencia se valore como un motor clave para la creatividad y la solución de problemas, posicionando a las organizaciones para un crecimiento sostenible y competitivo en el mercado global.

Las futuras líneas de investigación en Colombia deben centrarse en la recopilación y análisis de datos desagregados por género para comprender mejor cómo las múltiples identidades influyen en la participación y el éxito en la innovación. Esta perspectiva interseccional, que considera no solo el género sino también otros factores como la etnia, la orientación sexual y la edad, podría ofrecer una visión más completa y matizada de las dinámicas dentro de las organizaciones y cómo estas pueden ser optimizadas para mejorar los resultados.

7. Referencias

- [1] Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*. 377-400.
- [2] Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32, 590-607
- [3] Seclen, J.P. y Barrutia, J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: Conceptos, modelos y sistemas*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Fondo Editorial.
- [4] González Cruz, E. G., & Ponce Dimas, T. (Coords.). (2022). *La organización como espacio de poder y desigualdad*. Huika Mexihco A. C.
- [5] Vorley, T., Lawton Smith, H., & Owalla, B. (2022). Introduction: promoting inclusive innovation. En Vorley, T., Lawton Smith, H., & Owalla, B. (eds), *Gender, Diversity and Innovation Concepts, Policies and Practice*. Edward Elgar Publishing.
- [6] Riolino, A., & Kaplan, S. (2019). Gender-based analysis as a turnaround strategy at McCarthy Uniforms. Institute for Gender and the Economy, Rotman School of Management, University of Toronto.
- [7] Fogelberg Eriksson, A. (2014), "A gender perspective as trigger and facilitator of innovation", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 6 No. 2, pp. 163-180. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0045>
- [8] Gallego, J. M., & Gutierrez, L. H. (2018). An integrated analysis of the impact of gender diversity on innovation and productivity in manufacturing firms. IDB Working Paper Series N° Idb-Wp-865
- [9] Sandoval Aliste, A. (2014-01). Diversidad de género como determinante de la innovación. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116039>
- [10] Álvarez, J. (Ed.). (2015). *Enfoque de innovación en las organizaciones*. Universidad Internacional.
- [11] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2023). *Breaking Down Gender Biases: Shifting Social Norms Towards Gender Equality*, Nueva York.
- [12] Fuller, P. Chaw. A. Murphy. M. (2023). *Sesgos inconscientes cómo reformularlos, cultivar conexiones y crear equipos de alto rendimiento* (Conecta, Ed.).

- [13] Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio* (1st ed.). Penguin Random House Grupo Editorial .
- [14] Forman, J. (2020). *Sesgos Cognitivos Una fascinante mirada dentro de la psicología humana y los métodos para evitar la disonancia cognitiva, mejorar sus habilidades para resolver problemas y tomar mejores decisiones*. Primasta.
- [15] Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- [16] OCDE. (2008). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera edición.
- [17] Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- [18] Bufarull, M. y López, S. (2017). *Marketing Innovation. Past, Present and Future*. Industrial Technology & Management. Illinois Institute of Technology
- [19] Poutanen, S., & Kovalainen, A. (2017). *Gender and innovation in the new economy: Women, identity, and creative work*. Palgrave Macmillan.
- [20] McDermott, C.M. and O'Connor, G.C. (2002), *Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues*. *Journal of Product Innovation Management*, 19: 424-438. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1960424>
- [21] Chesbrough, H. (2015). *Reinventar la empresa en la era digital. Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI*. Open Mind: Mexico.
- [22] CEPAL, (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Libros de la CEPAL. 101.
- [23] García Santana, T. L. (2015). *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva en las empresas japonesas*. En R. Álvarez Venegas (Ed.), *Enfoques de innovación en las organizaciones* (pp. 78-90). Universidad Internacional.
- [24] Valhondo, D. (2002). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- [25] Uniminuto (2021). *Manual del modelo de gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial – CCIE. Una oportunidad para innovar y mejorar el valor diferenciador en las microempresas*. Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto, Bogotá.

- [26] Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (pp. 84–104). New York, NY: Oxford University Press.
- [27] Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- [28] Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33, 825–845
- [29] García, C. and Velasco, C. (2016). Gender Diversity in Top Management Teams and Innovation Capabilities: The Initial Public Offerings of Biotechnology Firms, *Long Range Planning*, Volume 49, Issue 4, 2016, Pages 507-518, ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.08.005>
- [30] Viki, T. (2020). *Pirates in the navy: How innovators lead transformation*. Unbound Publishing.
- [31] Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. Jossey-Bass.
- [32] Kuruvilla, M., & George, I. (Eds.). (2020). *Handbook of research on new dimensions of gender mainstreaming and women empowerment*. IGI Global.
- [33] Lamas, M. (1996). La perspectiva de género. *Revista de Educación y Cultura de la sección 47 del SNTE*. Recuperado de <http://www.latarea.com.mx/articu/articu8/lamas8.htm>
- [34] Rai, S. M. (Ed.). (2002). *Mainstreaming Gender, Democratizing the State?* Manchester University Press.
- [35] Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- [36] Martínez-Corona, J. I., Palacios-Almón, G. E., & Oliva-Garza, D. B. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: Propuesta desde el enfoque investigativo. *Ra Ximhai*, 19(1), 67-83. <https://doi.org/10.35197/rx.19.01.2023.03.jm>
- [37] Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2023). *Ranking de Innovación Empresarial*. <https://www.andi.com.co/Uploads/Ranking%20Innovaci%C3%B3n%202023.pdf>
- [38] Aequales. (s. f.). *Nuestra historia*. Obtenido de: <https://aequales.com/acerca-de-aequales/>

- [39] Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, in press. DOI: 10.1108/GM-05-2017-0058.
- [40] Jiménez Forero, J. T. (2021). *Paridad de género en las organizaciones: Percepciones de género en el desarrollo profesional de la mujer en Colombia* [Trabajo de grado, para optar por el título de magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia]. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública.
- [41] Ruiz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. del M. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 107-121. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.003>
- [42] Foss, N., Lee, P. M., Murtinu, S., & Scalera, V. G. (2022). The XX factor: Female managers and innovation in a cross-country setting. *The Leadership Quarterly*, 33(3), Article 101537. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101537>
- [43] Nyeadi, j., Kamasa, k. & Kpinpuo, S. (2021) Female in top management and firm performance nexus: Empirical evidence from Ghana, *Cogent Economics & Finance*, 9:1, 1921323, DOI: 10.1080/23322039.2021.1921323
- [44] Tahir, S.H., Ullah, M.R., Ahmad, G., Syed, N., & Qadir, A. (2021). Women in top management: Performance of firms and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 87. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010087>
- [45] Ritter-Hayashi, D., Vermeulen, P., & Knoben, J. (2019). Is this a man's world? The effect of gender diversity and gender equality on firm innovativeness. *PLoS ONE*, 14(9), e0222443. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222443>
- [46] Kelan, E. K. (2010). Gender logic and (un)doing gender at work. *Gender, Work & Organization*, 17(2), 174-194
- [47] Wu, Qiang & Dbouk, Wassim & Hasan, Iftekhar & Kobeissi, Nada & Zheng, Li, (2021). "Does gender affect innovation? Evidence from female chief technology officers," *Research Policy*, Elsevier, vol. 50(9).
- [48] Griffin, G. (Ed.). (2022). *Gender inequalities in tech-driven research and innovation: Living the contradiction*. Bristol University Pr
- [49] TM, A. and Joseph, R.P. (2021), "Gender and firm innovation - A systematic literature review and future research agenda", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 27 No. 2, pp. 301-333. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-08-2019-0480>

[50] Wu, P., Yao, X., & Muhammad, S. (2017). The effect of female participation in top management teams on the growth performance of small and medium-sized enterprises (SMEs): Evidence from a panel-data analysis in Chinese-listed SMEs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 108-119.

<https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2017-015>

[51] Van Dijk, H., Meyer, B., Van Engen, M., & Loyd, D. L. (2017). Microdynamics in diverse teams: A review and integration of the diversity and stereotyping literatures. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 517–557.

<https://doi.org/10.5465/annals.2014.0046>

[52] Alsos, G. A., Hytti, U., & Ljunggren, E. (2016). Gender and innovation – An introduction. En G. A. Alsos, U. Hytti, & E. Ljunggren (Eds.), *Research handbook on gender and innovation* (pp. 3-16). Edward Elgar Publishing.

[53] Hemmert, M., Cho, C. K., & Lee, J. Y. (2022). Enhancing innovation through gender diversity: A two-country study of top management teams. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0383>

[54] Bass, A. E. (2019). Top Management Team Diversity, Equality, and Innovation: A Multilevel Investigation of the Health Care Industry. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 339-351. <https://doi.org/10.1177/1548051819849008>

[55] Lawton Smith, H., Henry, C., Etkowitz, H., & Poulouvasilis, A. (Eds.). (2020). *Gender, science and innovation: New perspectives*. Edward Elgar Publishing.

[56] ONU Mujeres (2021). *La igualdad es un buen negocio*. Brochure WEBS Women's Empowerment Principles. https://www.weps.org/sites/default/files/2021-08/WEPS%20BROCHURE_SPANISH.pdf

[57] Oficina internacional del Trabajo OIT (2010). *Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las estrategias de desarrollo económico local*. Oficina para la Igualdad de género, Ginebra.

