

Desafío y desarrollo

Las innovadoras fuerzas de desarrollo de la mujer*

Luisa Nenci. Consultora de asuntos económicos, Italia

Según Helen Fisher (2005), antropóloga experta en biología de la Universidad de Rutgers, el pensamiento de la mujer es diferente al del hombre. Se refiere al modo interrelacionado en que las mujeres piensan como «pensamiento en red». Las mujeres piensan contextual y holísticamente y demuestran más flexibilidad mental. Entienden más datos y los sintetizan con habilidad, relacionando los detalles con mayor rapidez y utilizando un juicio imaginativo. Las características del pensamiento en red son fundamentales para la innovación. Dado que la mujer lo hace de forma natural, su papel en equipos y organizaciones está adquiriendo más importancia. La mujer puede llegar a ser decisiva para que la innovación produzca cambios en un mundo en el que el desarrollo sostenible exige una transformación profunda del pensamiento, las estructuras económicas y sociales y los patrones de consumo y producción.

El pensamiento de la mujer

En mercados globalmente competitivos, crear valor económico exige que las empresas —grandes y pequeñas, nuevas y consolidadas— produzcan sin cesar ideas innovadoras, las comercialicen rápidamente y las reajusten a medida que cambian las condiciones de mercado. La aptitud para generar nuevas ideas es producto de la imaginación, el resultado de la flexibilidad mental de la mujer: la habilidad de llegar a las profundidades del conocimiento almacenado, recopilar *retazos* de datos de formas diversas, examinar diferentes combinaciones y «jugar» con varios órdenes. El pensamiento en red de la mujer integra más detalles con mayor rapidez y ordena estos datos en patrones más complejos.

Ensamblar es una habilidad intelectual que ha sido explicada por el psicólogo Herbert Simon (1974) a medida que las personas aprenden a analizar la bolsa, llevar un negocio o seguir un tema político. Las personas empiezan a reconocer los patrones implicados y organizan mentalmente estos datos en bloques de conocimientos. Con el tiempo, se

ensamblan más y más patrones relacionados y se almacenan grupos de conocimientos en la memoria a largo plazo. Entonces, la capacidad de usar estos ensamblajes, evaluando múltiples y complejos escenarios y trazando un camino a largo plazo, se relaciona con el «pensamiento en red» como una planificación a largo plazo. La mujer puede haber desarrollado la propensión a pensar a largo plazo para planear el futuro lejano de sus hijos.

Junto con estas habilidades existen también aptitudes sociales de la mujer y su notable facilidad para el trabajo en red, la colaboración, la empatía, la inclusión y el compartir poder. Sin duda estas disposiciones femeninas para trabajar en equipos o redes igualitarios y apoyar a otros fueron vitales para las mujeres ancestrales, que necesitaron apoyarse entre sí y a sus hijos. Esto queda patente en el Sandpit¹ e Ideas Labs. Cuando en el grupo hay mujeres, las dinámicas son diferentes: existe una colaboración más clara y un proceso creativo más moderado y colectivo.

Estas aptitudes no son exclusivas de la mujer, por supuesto, aunque la mujer las muestre con más regularidad que el hombre. Las mujeres toman deci-

* Para ver gráficos acudir a versión inglesa.

¹ El Sandpit lo ideó el Engineering and Physical Sciences Research Council (EPSRC) en 2003 con el objetivo de impulsar propuestas de investigación más innovadoras y multidisciplinarias.

siones, suelen sopesar más variables, considerar más opciones y ven un abanico más amplio de posibles soluciones a un problema. La mujer tiende a generalizar, adoptar una perspectiva más amplia, más holística, más contextual ante cualquier cuestión. La forma femenina de razonar es pensar en redes de factores, no en líneas rectas, un «pensamiento en red», tal como lo describe Fisher. Es más probable que el hombre centre su atención en una sola cosa a la vez. Tiende a clasificar material pertinente, descartar lo que considera datos irrelevantes y analizar información en una trayectoria más lineal y causal. Fisher llama a este patrón masculino de reflexión «pensamiento paso a paso».

Las personalidades de la innovación. El potencial innovador

El empresario aparece en los primeros escritos de Schumpeter como la personificación de la innovación, mientras que en su trabajo posterior el proceso de innovar se convierte en una innovación constante que ocurre en el seno de las empresas a medida que estas buscan solidificar su posición competitiva. Aunque Schumpeter describe este proceso como la burocratización de la innovación, da por sentado que tiene que ser impulsado por personalidades emprendedoras.

Ipsos Observer (Forbes Insights, 2011) encuestó a 1.245 ejecutivos europeos para identificar las verdaderas personalidades emprendedoras de la innovación, y las respuestas se agruparon en cinco grupos con diferentes dimensiones de personalidad, motivaciones y comportamientos. Algunas son más emprendedoras, otras más orientadas hacia el proceso. Los cinco tipos de personalidad reconocidos (descritos en el gráfico 1) existen en toda organización sin que ninguno predomine más que los otros. Todos ellos aportan diferentes tipos de valor a las organizaciones. Los líderes necesitan seguidores. Las personas activas necesitan pensadores. Los visionarios pueden no ser muy eficientes a la hora de poner en marcha proyectos. Sin embargo, entre empresas innovadoras y emprendedoras, algunos tipos de personalidad son más prominentes que otros.

Con todo, no hay un grupo que responda a la perfección al perfil del empresario de éxito, aunque los

Promotores e Impulsores y los Experimentadores se acerquen mucho. Las empresas jóvenes e innovadoras generalmente necesitan Promotores e Impulsores al mando, difundiendo la visión que dirige las energías de los Experimentadores. Organizaciones más consolidadas suelen alimentar a Alumnos Estrella para que se conviertan en Promotores e Impulsores. Las empresas innovadoras generalmente intentan evitar a los Controladores y a los Cautos, aunque las exigencias de la burocracia para implementar innovación harán surgir inevitablemente la necesidad de contar con ellos. De hecho, cuando las corporaciones evolucionan de un crecimiento alto a un estadio más maduro, crece la exigencia de consolidar procesos con control y moderación de asunción de riesgos.

La principal conclusión de la encuesta es que los individuos con un conjunto único de rasgos de personalidad son requeridos para impulsar grandes empresas. Posteriores análisis revelan que entre estos empresarios no existe gran diferencia entre géneros y que su éxito se da en entornos que reconocen y apoyan su misión.

El artículo de investigación sobre el potencial innovador publicado por el LSE-Lehman Brothers Centre for Women in Business (2007), basándose en un cuestionario enviado a 100 equipos, muestra que el porcentaje óptimo para la paridad de género entre hombres y mujeres en equipos es 50:50. Los factores de innovación fundamentales que se ven influidos por la proporción óptima 50:50 de hombres y mujeres en un equipo son la seguridad psicológica de los miembros del equipo y del conjunto de este, hasta qué punto están preparados para asumir riesgos y experimentar y la eficiencia general del equipo.

Sin embargo, mientras que la diversidad de género es esencial para optimizar el potencial innovador de los equipos, los resultados de la investigación subrayan la importancia de la aportación de la mujer: contar con una mayoría ligeramente superior de mujeres (alrededor del 60%) mejora la autoconfianza del equipo. Incluso cuando están en minoría, las mujeres suelen trabajar en red fuera del equipo, aportando el resultado positivo de ampliar sus límites llegando a la transferencia de conocimientos, mientras que los hombres, si están en minoría, suelen estar menos motivados.

También se estudiaron las cargas derivadas de las tareas del hogar y la familia de los líderes de equipo

valorando la diversidad entre estos. Lo más probable era que los hombres trabajaran «considerablemente» más horas que sus homólogas femeninas, con el resultado de que los líderes de equipo pueden sufrir de agotamiento, mientras que era seis veces más probable que las líderes de equipo desempeñaran sus tareas domésticas en el hogar que los hombres. Mientras que el 96% de los líderes de equipo encuestados tenía hijos (con mayor probabilidad, hijos jóvenes), solo el 48% de las mujeres líderes de equipo los tenían. Estos resultados condujeron a la primera recomendación del informe según la cual las empresas deberían ofrecer y reforzar las políticas y las prácticas «family-friendly», que animan a compartir las tareas domésticas y la flexibilidad del trabajo. Esto sirve tanto para estimular que se implemente una óptima diversidad de género en los equipos como para que se elimine la incidencia negativa en el hogar y en el trabajo.

La investigación llevada a cabo en España por la Universidad de Alcalá de Henares (Martí et al., 2011) muestra que las diferencias de género pueden ser el vehículo para introducir aspectos innovadores, especialmente en aquellos ámbitos en que el rendimiento empresarial está relacionado con la calidad de vida. Los resultados indican la coexistencia de dos tipos diferentes de mujeres empresarias con diferentes perfiles y resultados. El primero lo formaban principalmente mujeres de familias empresarias y se desarrolla básicamente en los mismos sectores que la media económica con solo una presencia ligeramente mayor en el sector servicios; el segundo opera principalmente en aquellos sectores tradicionalmente considerados femeninos. Las empresarias en estos casos tienen frecuentemente cargas familiares y son poco cualificadas, se dedican a los servicios, en especial servicios personales y de comercio al por menor. Las características tecnológicas y de gestión de las empresas dirigidas por empresarias que pertenecen a este grupo difieren sustancialmente de la media y tienen un perfil mucho más tradicional y menos innovador.

La conclusión importante de esta investigación es que, a pesar de que las características y motivaciones personales sean diferentes, las razones del éxito y la supervivencia de las empresas son básicamente las mismas. Las diferencias más significativas son: la mayor cantidad de tiempo que dedican las empresa-

rias a los núcleos familiares y (las dos más importantes y que no aparecen en la bibliografía académica) que las empresarias están más a menudo implicadas en la innovación del producto y de los servicios y que las mujeres se implican significativamente más con su personal.

El entorno mediterráneo

El Gallup Survey (2010) sobre las zonas mediterráneas demostró que el espíritu empresarial se está haciendo cada vez más atractivo en la zona MENA, con el 62% de jóvenes mediterráneos que desean ser empresarios frente a solo el 45% en Europa, creando así un potencial muy fuerte para el establecimiento de empresas innovadoras. Además, entre otros resultados clave que se desprenden del estudio de la joven generación árabe, figuran que empoderar a las jóvenes y a las mujeres y combatir los estereotipos de género se identifican como componentes clave para abordar la discriminación sexual y fomentar el desarrollo sostenible del conjunto de la sociedad (Kouri y Shehata, 2011). La igualdad de género permite que jóvenes más felices, más sanos y más preparados se desarrollen y se conviertan en ciudadanos productivos.

No obstante, uno de cada tres hombres jóvenes cree que preparar a los muchachos es más importante que preparar a las chicas, y la mayoría de chicos y chicas no cree que los chicos deberían realizar tantas tareas domésticas como las chicas (Population Council, 2010). Así pues, y a pesar de la representación cada vez mayor en el sistema educativo, las jóvenes aún tienen que hacer frente a un poder limitado a la hora de tomar decisiones y generalmente están poco representadas en los ámbitos públicos y económicos. Dentro de la zona MENA, los papeles de género se justifican ampliamente con argumentos basados en el determinismo biológico, la cultura y la religión, dado que las definiciones populares del valor de la masculinidad estiman rasgos como la agresividad, el espíritu competitivo, el dominio, la fuerza, la valentía o el control. Marginar a las mujeres, tanto mediante actos de violencia de género selectiva como de dominación en el ámbito social, puede convertirse en una forma de afirmar la propia masculinidad. Como resultado, fenómenos como la violencia de género,

la ablación o los crímenes de honor son socialmente aceptables en algunas sociedades (Kouri y Shehata, 2011).

Otras barreras culturales a la innovación en la zona MEDA las identifica el estudio de investigación ANIMA (2012) con la voluntad de compartir información sobre los proyectos de innovación u ofertas o solicitudes de asociación y la confianza en la cooperación entre investigación y empresa. Por otra parte, las empresas desconfían de los intermediarios cuyo trabajo es supuestamente promover la innovación mientras que las administraciones tienen poca cultura de innovación, con la dificultad de tratar los aspectos intangibles de los proyectos de innovación y, por tanto, entender por completo el carácter y la importancia de la innovación. Además, el propio sector industrial considera que la dirección de proyectos de investigación es a menudo demasiado compleja y arriesgada. Todo ello conduce a importar los conocimientos cuando se necesitan en vez de utilizar las fuentes de innovación locales.

Capitalizar la innovación para el empoderamiento

La innovación mediante nuevas ideas, productos y prácticas se considera cada vez más una fuerza de cambio social. Al mismo tiempo, incorporar la perspectiva de género y el empoderamiento de la mujer a menudo se ha considerado, particularmente en agencias de ayuda y desarrollo, una de las formas más efectivas de introducir cambios (Bureau of European Policy Advisers, 2011). La innovación y el empoderamiento de la mujer no van a menudo a la par pero sin duda ambos tienen un valor esencial para el progreso humano. La innovación, así como el empoderamiento de la mujer, requiere pensar «fuera de la caja», actuar más allá de los parámetros predefinidos y las intervenciones tradicionales que existen (Malhotra et al., 2009). Los recientes avances en pensamiento innovador subrayan cada vez más las oportunidades que pueden compartir las innovaciones para abordar cuestiones de desarrollo y estimular un cambio social más amplio.

Está surgiendo un nuevo carácter de la innovación. La innovación ya no se refiere principalmente a la ciencia y la tecnología. Las empresas pueden

innovar de otras maneras, a través de la co-creación y la implicación de los actores; así pues, los cambios del entorno y de la sociedad están hoy impulsando cada vez más la innovación. El trabajo en red colaborativo y global y nuevas asociaciones públicas-privadas se están convirtiendo en elementos cruciales en los procesos de innovación de las empresas. Las empresas están buscando constantemente nuevas oportunidades de negocio y retos sociales y medioambientales tales como el cambio climático o el abastecimiento de aire y agua no contaminados, entre otros, que constituyen un nuevo mercado enorme aún apenas explorado. En el informe *The New Nature of Innovation*, los autores afirman que «al crear soluciones nuevas, más responsables y sostenibles, las empresas pueden cultivar nuevas oportunidades de negocio» (FORA, 2009:11).

La nueva definición de la innovación va en gran parte paralela al concepto emergente de la «innovación social», subrayando no solo el progreso y el cambio social, sino también la justicia social como elemento importante. Phills, Deiglmeier y Miller (2008:36) definen la innovación social como «una solución novedosa a un problema social que resulta más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y en la cual el valor creado beneficia principalmente a la sociedad en su conjunto y no a individuos concretos». El emergente ámbito de la innovación social es amplio y variado —desde nuevos modelos de aprendizaje a nuevas formas de reducir residuos, empoderar a las comunidades y la transición a una economía baja en carbono— y existen muchas organizaciones e individuos implicados en el desarrollo y uso de la innovación social en toda Europa (el Social Innovation eXchange [SIX] y la Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisers, 2010). Las innovaciones sociales son un componente fundamental de los motores de cambio de la UE para «abordar eficazmente la pobreza, generar riqueza y bienestar sostenibles e impulsar un aprendizaje social y participativo» (BEPa, 2011:119).

Por lo que se refiere a la innovación en tecnología o en los negocios, la innovación social es diferente de la «mejora» o el «cambio» y de la «creatividad» y la «invención» (BEPa, 2011). Estas dos últimas son fundamentales para la innovación pero pasan por alto los importantes estadios de implementación y

difusión que hacen que las nuevas ideas sean útiles. En todo caso, existe una coincidencia sustancial entre innovación y mejora, cambio y creatividad. Algunas innovaciones sociales son graduales (se añaden a lo que sucedió antes) y otras son radicales (proporcionan por completo nuevos modelos de pensamiento y actuación). Las innovaciones pueden ser perjudiciales y generativas; o sea, pueden perjudicar patrones de producción, consumo y distribución y generar más ideas e innovaciones (como el paso de la economía de bajo carbono o la creación de un sistema preventivo de justicia criminal).

Del mismo modo, el sector público se enfrenta constantemente a nuevos retos —más exigencias por parte de los ciudadanos de servicios de mayor calidad y más personalizados, junto con mayores limitaciones presupuestarias— y para formular políticas de innovación apropiadas que abarquen el nuevo carácter de la innovación es importante entender cómo este está cambiando. «Una política de innovación eficaz es la que implica a todos los actores de la sociedad; la innovación es algo que haces con las personas, no algo que les haces a ellas.»² Si el objetivo final es introducir cambios sustanciales, entonces la principal variable es el empoderamiento de las personas.

Al examinar juntos el empoderamiento y el desarrollo, la atención se centra en las cuestiones que más importan en las vidas de las familias y de sus comunidades como las oportunidades de un empleo digno, la posibilidad de disfrutar de servicios básicos o participar plenamente en la vida política de sus países.³ La Estrategia de Desarrollo Sostenible para una UE Ampliada (Secretariado General del Consejo de la Unión Europea, 2006) subraya que el desarrollo sostenible exige profundos cambios en el pensamiento, en las estructuras económicas y sociales y en los patrones de consumo y producción que la sociedad en general debe adoptar como principio rector de las muchas elecciones que hacen los ciudadanos cada día, así como las grandes decisiones políticas y económicas. Y la innovación social es un elemento fundamental en esta estrategia.

La mujer, agente proactiva de la innovación social

En tanto que nueva frontera de empoderamiento, la innovación social equilibra el valor directamente alcanzado por la mujer (Malhotra, 2009) asumiendo que las inversiones en las mujeres como actor de desarrollo pueden apoyar el flujo de beneficios a familias, comunidades y procesos de desarrollo más amplios. Las mujeres pueden ser decisivas para que la innovación produzca un cambio en un mundo que está experimentando un cambio tecnológico y social así como económico a un ritmo como nunca se había vivido en la historia humana.

El desarrollo de las ideas de innovación social en la implementación real de procesos innovadores para abordar retos sociales no es lineal y requiere diferentes tipos de apoyo en el camino. Hoy en día se espera que los decisores políticos, los directores y los empresarios hagan frente a una complejidad, cambio y diversidad cada vez mayores (Jackson, 2003). Los complejos problemas medioambientales y de sostenibilidad suelen trascender las jurisdicciones y capacidades para gestionar de una sola organización o profesión (Nguyen, 2011). Es fundamental que los directores y los empresarios tengan una comprensión holística de los sistemas de los que son responsables: una forma diferente de pensar (Cabrera, 2008) que ofrezca una manera holística de apreciar todas las dimensiones de un problema complejo que permita la formación de estrategias de gestión efectivas y a largo plazo.

Los talentos naturales de las mujeres (Fisher, 2005), su manera de pensar y la predisposición a examinar complejas cuestiones sociales, medioambientales y políticas con una visión amplia, contextual y a largo plazo beneficiarán todos los niveles de la sociedad en el mundo uniforme actual donde un alto índice de innovación es una de las pocas maneras para sostener la ventaja competitiva. Apoyar la innovación, una cuestión decisiva, no significa crear nuevos empresarios sino alimentar y animar a aquellos que proponen innovaciones sea donde

2. Esta idea la expresó el presidente Barroso en un reciente discurso pronunciado el 13 de octubre de 2010.

3. El mensaje del secretario general de la ONU Ban Ki-moon en la Conferencia Internacional sobre «El empoderamiento de las personas y el desarrollo», celebrada en Dhaka, Bangladesh, el 5 de agosto.

sea. No solo un único tipo de persona corresponde a la noción del empresario sino diferentes rasgos de personalidad que son valiosos en la concepción de ideas y su implementación para beneficiar a la sociedad con sus diversas aportaciones.

Bibliografía

- ANIMA Investment Network, «Promoting innovation in the Mediterranean», estudio n° 63, 2012.
- BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS (BEPA) COMISIÓN EUROPEA, «Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union», European Communities, 2011.
- CABRERA, D., COLOSI, L. y LOBDELL, C., «Systems thinking», *Evaluation and Program Planning* 31, 2008, pp. 299–310.
- FISHER, H., «The Natural Leadership Talents of Women», en L. COUGHLIN, E. WINGARD Y K. HOLLIHAN (eds.), *Enlightened Power: How Women Are Transforming the Practice of Leadership*, San Francisco, CA, Jossey Bass, 2005.
- FORA (2009) junto con el Ministerio de Economía y Asuntos Empresariales de Dinamarca y el Ministerio de Asuntos Económicos de Finlandia, «The New Nature of Innovation», OECD Committee for Industry, Innovation and Entrepreneurship (CIIE), 2009.
- Secretaría General del Consejo de la Unión Europea, «Renewed EU Sustainable Development Strategy», n° 10917/06, 2006.
- KHOURI, R. G. y SHEHATA, D. con la colaboración de B. IBRAHIM, G. GAUSE y C. ASAA, *A generation on the move: Insights into the conditions, aspirations and activism of Arab youth*, capítulo 5 «Young Women And Girls: The gendered experience of growing up a young Arab Woman», publicado por el Issam Fares Institute for Public Policy & International Affairs, American University of Beirut, Líbano, con el apoyo del IFI-AUB y el United Nations Children's Fund, 2011.
- JACKSON, M.C., *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*, Chichester, GB, John Wiley & Sons, 2003.
- IPSOS OBSERVER, ACCA, «Nurturing Europe's spirit of enterprise: how entrepreneurial executives mobilize organizations to innovate», *Forbes Insight*, 2011.
- MALHOTRA, A., SCHULTE, J., PATEL, P. y PETESCH, P., «Innovation for women's empowerment and gender equality», The International Center for Research on Women (ICRW), 2009.
- MARTÍ F. P., GARCÍA-TABUENCA, A. y CRESPO-ESPERT J.L. *Do gender-related differences exist in Spanish entrepreneurial activity?*, Institute of Economic and Social Analysis, Universidad of Alcalá, Madrid, España, 2011, ERSa conference papers ersa11p1130, European Regional Science Association, 2011.
- NGUYEN, N.C., GRAHAM, D., ROSS, H., MAANI, K. y BOSCH, O., «Educating Systems Thinking for Sustainability: Experience with a Developing Country», *Systems Research and Behavioral Science Syst*, 2011. Publicado online en Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/sres., 1097
- POPULATION COUNCIL, «Survey Of Young People In Egypt Young People's Attitudes Toward Gender Roles», 2010.
- PHILLS, J. A. J., DEIGLMEIER, K. y MILLER, D.T., *Rediscovering Social Innovation. Social Innovation Review*, Stanford Graduate School of Business, 2008.
- SIMON, H. A., «How big is a chunk?», *Science*, n° 183, 1974, pp. 482-488.
- THE GALLUP ORGANIZATION EUROPE, *First Euro-Mediterranean Survey on Intercultural Trends*, Fundación Anna Lindh, 2010.
- THE LEHMAN BROTHERS CENTRE FOR WOMEN IN BUSINESS, «Innovative Potential: Men and Women in Teams», 2007.
- THE SOCIAL INNOVATION eXCHANGE (SIX) AND THE YOUNG FOUNDATION FOR THE BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISORS, «Study on Social Innovation», Unión European/The Young Foundation, 2010.