



Organización
Internacional
del Trabajo



► **Prestación de servicios
con perspectiva de
género:**

Una guía rápida para proveedores de
servicios financieros y de desarrollo
empresarial

▶ **Prestación de servicios con perspectiva de género:**

Una guía rápida para proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial

Prestación de servicios con perspectiva de género: Una guía rápida para proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2022
Primera edición 2022

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del Protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

ISBN: 9789220364192 (Web PDF)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a empresas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen empresas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns.

Impreso en Suiza

Prólogo

Los proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial cumplen un papel importante para liberar el potencial de las mujeres empresarias. Además, pueden obtener beneficios si les proporcionan servicios con perspectiva de género. A pesar de enfrentarse a barreras, como desigualdad en el acceso a habilidades empresariales y a financiamiento, normas con sesgos de género y una distribución desigual del trabajo de cuidados¹, se ha comprobado que las empresas dirigidas por mujeres son más productivas que aquellas dirigidas por hombres². Las mujeres empresarias suelen ser una base de clientes desatendida y poco aprovechada por los proveedores de servicios, por lo que representan una oportunidad de mercado. Por ejemplo, la demanda de financiamiento insatisfecha entre las pequeñas y medianas empresas propiedad de mujeres en los mercados emergentes fue de 1,7 billones de dólares en 2017³, mientras que tres cuartas partes de las mujeres declararon estar insatisfechas con sus servicios bancarios⁴. Las mujeres empresarias también tienden a ser mejores pagadoras de préstamos que los hombres. Un estudio de la Alianza Global de Bancos para la Mujer de 2017 descubrió que la tasa de morosidad de las pequeñas y medianas empresas dirigidas por mujeres era un 33 por ciento inferior a la de los hombres⁵. Además de contribuir a la igualdad de género y al crecimiento económico, los proveedores de servicios que orienten y adapten eficazmente sus servicios a las mujeres empresarias se beneficiarían de la mayor tasa de reembolso y productividad de este segmento, así como de una base de clientes más amplia.

Esta guía ha sido elaborada para proporcionar orientación práctica sobre cómo los proveedores de servicios financieros o de desarrollo empresarial pueden ser más inclusivos en materia de género. Fue producida en colaboración por el Programa para el Desarrollo Empresarial de la Mujer de la Organización Internacional del Trabajo y el proyecto Rebuilding Better: Fostering Business Resilience Post-COVID-19, financiado por J. P. Morgan.

A medida que tratamos de apoyar de manera colectiva una recuperación inclusiva y sostenible de la pandemia de COVID-19, el fomento de una mayor igualdad de género e inclusión en los servicios financieros y de desarrollo empresarial debe convertirse en una prioridad. Aunque esto tiene sentido desde el punto de vista empresarial para los proveedores de servicios, también es esencial para garantizar que no dejemos a nadie atrás y sigamos avanzando en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030. Esperamos que, en esta guía, los proveedores de servicios encuentren herramientas prácticas e inspiración para iniciar y continuar este viaje particular hacia un futuro más inclusivo y sostenible.

Dragan Radic

Jefe de la Unidad de Pequeñas y Medianas Empresas, Departamento de Empresas (ENTERPRISES) de la OIT

-
- 1 OIT, *Effectiveness of Entrepreneurship Development Interventions for Women Entrepreneurs: An ILO-WED Issue Brief*, diciembre de 2014.
 - 2 Banco Mundial, *Profiting from Parity – Unlocking the Potential of Women’s Businesses in Africa*, 2019.
 - 3 Corporación Financiera Internacional, *MSME Finance Gap - Assessment of the Shortfalls and Opportunities in Financing Micro, Small and Medium Enterprises in Emerging Markets*, 2017.
 - 4 Boston Consulting Group, *Women Want More (in Financial Services)*, 2009.
 - 5 Alianza Global de Bancos para la Mujer, *The Economics of Banking on Women: Global Women’s Market Survey*, 2017.

Índice

▶ Prólogo	iii
▶ Agradecimientos	v
▶ 1. Introducción	1
▶ 2. Definiciones y conceptos	3
▶ 3. Por qué la inclusión de género es importante para los proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial	5
▶ 4. Pasos de preparación	8
▶ 5. Puesta en práctica	11
Diseño de servicios financieros y de desarrollo empresarial	11
Prestación de servicios financieros y de desarrollo empresarial	15
Poner en práctica lo que se predica: fuerza de trabajo y operaciones internas	16
▶ 6. Medición del éxito	18
▶ 7. Pasos siguientes	21
▶ Anexos	24
I. Recursos para obtener más información sobre la aplicación de estrategias con perspectiva de género	24
II. Definiciones y conceptos	25
III. Listas de verificación detalladas	27
Lista de verificación 1. Comunicación con perspectiva de género	27
Lista de verificación 2. Prestación de servicios con perspectiva de género	28
Lista de verificación 3. Prácticas con perspectiva de género en el lugar de trabajo	29
Lista de verificación 4. Medición del impacto con perspectiva de género	30
IV. Parámetros e indicadores desglosados por sexo	32

Recuadros


Recuadro I. Aumentar su base de clientes de mujeres empresarias: Ernst & Young	6
Recuadro II. ¿Qué buscan las mujeres empresarias en los proveedores de servicios?	7
Recuadro III. Metodologías para el análisis de género	10
Recuadro IV. Diseñar para las necesidades específicas de las mujeres: combinación de servicios	12
Recuadro V. ¿Presentar o no una propuesta?	12
Recuadro VI. Hombres y mujeres como mentores de mujeres empresarias	14
Recuadro VII. Enfoque mixto: el programa Road to Growth	15
Recuadro VIII. Valorar la colaboración: Connected Women	16
Recuadro IX. WE-Check en la práctica: Zamzam Somalia	19
Recuadro X. Autoevaluación de la iniciativa empresarial de la mujer (WE-Check)	22
Recuadro XI. Plataforma Gender Smart Nexus	23

Agradecimientos

Esta guía fue encargada por el proyecto Rebuilding Better: Fostering Business Resilience Post-COVID-19 de la Organización Internacional del Trabajo, financiado por J. P. Morgan, y se redactó en consulta con el Programa para el Desarrollo Empresarial de la Mujer de la OIT. Jen Green, Luis Márquez y Pramita Ray, de Value for Women, tuvieron a su cargo la redacción de la guía.

La coordinadora del proyecto Rebuilding Better, Sara Andersson, la coordinadora del Programa para el Desarrollo Empresarial de la Mujer de la OIT, Virginia Rose-Losada y la oficial en emprendimiento femenino, Amélie Duval supervisaron la finalización del documento brindando aportaciones técnicas y comentarios. Para una mayor diseminación en países de habla hispana, se realizó la traducción al español con el apoyo del Programa para el Desarrollo Empresarial de la Mujer de la OIT (www.ilo.org/wed)

Karen Emmons editó el texto en inglés, Jorge Cornejo de la traducción al español y Nattawarath Hengviriyapanich se encargó del diseño de la publicación.



1

Introducción

¡Bienvenido/a! Esta guía para proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial está diseñada para ayudarlo, como empresa o individuo que presta servicios a micro-, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), a ser más inclusivo en materia de género en su trabajo. La aplicación de una perspectiva de género a su enfoque y servicios sin duda mejorará su prestación de servicios a las mujeres empresarias, incrementará sus resultados empresariales y beneficiará a las comunidades en las que trabaja.

Con esta guía, conocerá cuáles son las ventajas de centrarse en las mujeres empresarias y las empresas dirigidas por mujeres y cómo adaptar a ellas sus productos y su prestación de servicios. Recibirá orientación paso a paso sobre cómo empezar a incorporar estrategias con perspectiva de género en sus contenidos y en su prestación de servicios, lo que le permitirá sentar las bases para mejorar su impacto y eficacia en general.

Esta guía es útil en especial para los profesionales que trabajan en organismos del sector público y que apoyan el desarrollo del sector privado y de las MIPYME. También está pensada para los proveedores de servicios financieros o de desarrollo empresarial privados o corporativos que apoyan a las MIPYME, incluidos los asesores y consejeros profesionales.

Al utilizar esta guía, los proveedores de servicios financieros o de desarrollo empresarial podrán:

- ▶ comprender la inclusión de género en relación con su modelo de negocio;
- ▶ identificar las necesidades diferenciadas de las mujeres empresarias en su mercado; y
- ▶ aplicar sus conocimientos sobre inclusión de género a su contenido, diseño de productos y entrega, a fin de mejorar los productos y servicios ofrecidos a las mujeres empresarias.

Cómo utilizar esta guía

- ▶ Si es nuevo en esto: comience con las [Definiciones y conceptos](#) (sección 2) para aclarar las ideas a partir de las cuales estamos trabajando y luego revise [Por qué es importante la inclusión de género](#).
- ▶ El apartado [Por qué es importante la inclusión de género](#) (sección 3) puede ser un buen punto de partida si quiere convencer a la alta dirección o a los responsables de la toma de decisiones de su organización de adoptar una perspectiva de género.
- ▶ Si ya está preparado para empezar a incorporar la perspectiva género en su trabajo, pero nunca ha reflexionado al respecto y quiere comenzar poco a poco, o está muy interesado en recopilar buenos datos para su línea de base, los [Pasos de preparación](#) (sección 4) pueden ayudarlo.
- ▶ Si tiene recursos limitados para la recopilación y/o el análisis de datos, ya sabe un poco sobre la inclusión de género o desea empezar a poner en práctica estas técnicas para la inclusión, puede dirigirse directamente a los apartados de [Diseño con perspectiva de género](#) y [Prestación con perspectiva de género](#) de la sección 5 y encontrar estrategias prácticas para utilizar de inmediato.
- ▶ Todos pueden beneficiarse de leer acerca de la [Medición del éxito](#) (sección 6). Una vez que haya examinado estas estrategias, diríjase a [Pasos siguientes](#) (sección 7), donde encontrará orientación adicional para continuar su camino hacia la inclusión de género.



Definiciones y conceptos

Esta lista de definiciones explica los conceptos que se utilizan a lo largo de esta guía en el contexto de los servicios de desarrollo empresarial. Estos conceptos y definiciones adicionales se incluyen en el [Anexo II](#).

- ▶ **Servicios de desarrollo empresarial:** una amplia variedad de servicios no financieros utilizados por empresarios y que los ayudan a operar de manera eficaz y a desarrollar sus negocios. Estos servicios pueden incluir formación, consultas, mercadeo y recursos de información que ayudan a las empresas a acceder a servicios adicionales⁶. A veces se los denomina servicios de apoyo a las empresas, servicios de asesoramiento a las pequeñas empresas o, simplemente, desarrollo empresarial.
- ▶ **Género:** se refiere a los roles, comportamientos, actividades y atributos que una sociedad determinada considera apropiados en un momento determinado para los diferentes grupos de personas (hombres y mujeres). Además de los atributos sociales y las oportunidades asociadas al hecho de ser hombre o mujer y las relaciones entre mujeres y hombres y entre niñas y niños, el género también se refiere a las relaciones entre mujeres y a las relaciones entre hombres⁷.
- ▶ **Inclusión de género / perspectiva de género:** este término se refiere a las iniciativas, actividades o programas que están abiertos tanto para hombres como para mujeres, pero que han sido diseñados para eliminar cualquier barrera a la plena participación que pueda experimentar cualquiera de los dos sexos. En la mayoría de los casos, su objetivo es aumentar la participación de las mujeres y las niñas. Poner en marcha programas que incluyan la perspectiva de género es una manera poderosa de promover la igualdad de género y erradicar los prejuicios de género⁸.

6 Definición adaptada del Thesaurus de la OIT, "business development service", <https://metadata.ilo.org/thesaurus/-409091984.html>.

7 Adaptado de OIT, *Women's Entrepreneurship Self-Check – WE-Check, An Assessment to Improve Service Provision to Women Entrepreneurs: Implementation Guide*, 2019.

8 Adaptado de Corporación Financiera Internacional, *Guide to Training Gender Supplement*, 2020.

2. Definiciones y conceptos

- ▶ **Neutral en cuanto al género:** algo que no es específico para las mujeres o los hombres. Pueden ser políticas, inversiones, proyectos o modelos de negocio en los que se puede suponer que no hay un efecto diferente en las mujeres o en los hombres. A menudo, se confunde algo que es neutral en cuanto al género con algo que en realidad es “insensible a las diferencias de género”. Esto significa que la política, el programa o el modelo de negocio no ha tenido en cuenta las diferentes formas en que esto afectaría a las mujeres y a los hombres. En última instancia, la neutralidad en cuanto al género suele significar que se asume que las necesidades de los hombres son las de todos, lo que lleva a dejar de lado las necesidades de las mujeres⁹.
- ▶ **Empresa dirigida por mujeres:** una empresa que es propiedad de una mujer o en la que por lo menos un 25 por ciento de la propiedad es de una o más mujeres, cuya dirección y control recaen en una mujer o más, en la que por lo menos un tercio de la junta directiva está compuesto por mujeres (en los casos en que existe una junta directiva), en la que una mujer es signataria de los documentos jurídicos y las cuentas financieras de la empresa, y que funciona de manera independiente de empresas que no están dirigidas ni son propiedad de mujeres¹⁰. Para efectos de este documento, consideramos que las empresas dirigidas por mujeres incluyen todas las empresas propiedad de mujeres.
- ▶ **Empresa de propiedad de mujeres:** una empresa que es propiedad en más de un 50 por ciento de una mujer o más, cuya dirección y control recaen en una mujer o más, en la que una mujer es signataria de los documentos jurídicos y las cuentas financieras de la empresa, y que es operada independientemente de empresas que no son de propiedad de mujeres¹¹.

9 Adaptado de Value for Women, *Gender Inclusion for Innovators – Facilitators Guide*, AÑO.

10 Diferentes organizaciones tienen diferentes definiciones y umbrales para las empresas dirigidas por mujeres (por lo menos el 51 por ciento de la empresa es propiedad de una o varias mujeres) dependiendo de su contexto y del propósito de la definición. Para esta guía, utilizamos la definición de la norma ISO IWA34 ISO – IWA 34:2021 – Iniciativa empresarial de las mujeres – Definiciones clave y criterios generales.

11 Sus propias definiciones internas de lo que es una empresa de propiedad de mujeres pueden variar (así como las de lo que es una empresa dirigida por mujeres).



▶ 3

Por qué la inclusión de género es importante para los proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial

¿Por qué los proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial deben mejorar y adaptar su prestación de servicios a las mujeres?

- i. **Es bueno para los negocios:** dirigirse a las mujeres empresarias y tomar en cuenta las necesidades relacionadas con el género de las empresas clientes puede conducir a mejores resultados empresariales para los proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial al permitirles aumentar su base de clientes y mejorar la eficacia de sus productos y servicios¹². Por ejemplo, proporcionar financiamiento

¹² Women's World Banking, "New Research Finds That Key to Women-led Business Growth Lies in Tailored Financial Services", diciembre de 2020.

6 ▶ **Prestación de servicios con perspectiva de género: Una guía rápida para proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial**

3. Por qué la inclusión de género es importante para los proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial

a las MIPYME dirigidas por mujeres tan solo en Indonesia y Vietnam supone una oportunidad equivalente a 26 100 millones de dólares¹³. Las empresas dirigidas por mujeres representan alrededor del 35 por ciento de las MIPYME en los mercados en desarrollo y emergentes, y tienen una tasa media de crecimiento inferior a la de las MIPYME dirigidas por hombres¹⁴. Esto indica que existe una gran oportunidad para que los proveedores de servicios financieros o de desarrollo empresarial amplíen su oferta de productos y servicios a nuevos clientes que son empresas dirigidas por mujeres.

▶ **Recuadro I. Aumentar su base de clientes de mujeres empresarias: Ernst & Young**

Ernst & Young lanzó **Entrepreneurial Winning Women** para dirigirse al “segmento medio desatendido”, es decir, a las mujeres empresarias con negocios rentables que pueden materializar ambiciosos planes de crecimiento. Descubrieron que, gracias a su apoyo (redes, conexiones con asesores empresariales, gestión estratégica del proceso de crecimiento y acceso al capital), las empresas dirigidas por mujeres tuvieron un crecimiento medio anual de sus ingresos del 49 por ciento y un crecimiento medio anual del empleo del 26 por ciento.

Fuente: Ernst & Young, *Women: The Next Emerging Market – Supporting Women to Fulfill Their Potential*, 2013.

ii. **Crea un mayor impacto económico y social:** la mejora de la prestación de servicios a las mujeres empresarias y a las empresas dirigidas por mujeres puede generar resultados positivos en materia de desarrollo económico y social, con un efecto multiplicador en la economía en general. McKinsey and Company estima que los países de la región de Asia-Pacífico podrían añadir 4,5 billones de dólares a su producto interno bruto anual conjunto para 2025 (un aumento del 12 por ciento), principalmente mediante el aumento de la tasa de participación de las mujeres en la fuerza laboral, del número de horas que trabajan y del número de mujeres que trabajan en sectores de alta productividad¹⁵. Los datos sugieren que las mujeres empresarias con mejor acceso a los activos y que pueden tomar sus propias decisiones sobre el uso de sus ingresos también pueden influir en la reducción de la pobreza¹⁶. Una economía pujante y en crecimiento con oportunidades accesibles para nuevas empresas ofrece a los proveedores de servicios financieros o de desarrollo empresarial un potencial de crecimiento y nuevos clientes.

iii. **Mejora la igualdad:** aunque la formación en habilidades y el acceso financiero pueden mejorar los resultados tanto para las mujeres como para los hombres emprendedores, el apoyo general a los servicios financieros y de desarrollo empresarial no reemplaza la necesidad de contar con intervenciones y servicios específicos en materia de género¹⁷. Los productos y servicios adaptados a las mujeres pueden mejorar los resultados empresariales, impulsar un mayor interés en los productos y servicios, y mejorar la aceptación de las ofertas de servicios financieros y de desarrollo empresarial por parte de las mujeres empresarias. Las empresarias con éxito también pueden inspirar o apoyar a otras mujeres para que se conviertan en empresarias¹⁸. Los efectos desproporcionadamente negativos que la pandemia de COVID-19 ha tenido en las mujeres empresarias pueden mitigarse mediante un apoyo dirigido a ayudar a las mujeres a superar las barreras de género que enfrentan en el mundo empresarial con productos y servicios adaptados para abordar dichas barreras¹⁹.



13 D. Olsen, “MSME Finance Gap Database”, SME Finance Forum, 2018.

14 Alianza para la Inclusión Financiera, “A Policy Framework for Women-led MSME Access to Finance”, enero de 2021.

15 McKinsey and Company, “The Power of Parity: Advancing Women’s Equality in Asia Pacific”, 23 de abril de 2018.

16 S. Elsheikh y S. Elamin, “Women’s Economic Empowerment and Poverty: Lessons from Urban Sudan”, en *The Business & Management Review* (Londres: The Academy of Business and Retail Management, 2016): 194-199. Disponible en: <http://search.proquest.com/docview/1786778175/>.

17 Banco Mundial, *Adapting Skills Training to Address Constraints to Women’s Participation*, abril de 2020.

18 Candida Brush, “How Women Entrepreneurs Are Transforming Economies and Communities”, Forbes, 22 de marzo de 2013.

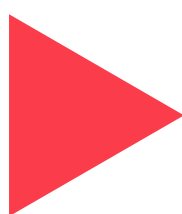
19 APEC Policy Partnership on Women and the Economy, *Harnessing Fintech Skills of Women-led MSMEs in Promoting Inclusive Growth Against COVID-19*, abril de 2021.

3. Por qué la inclusión de género es importante para los proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial

► **Recuadro II. ¿Qué buscan las mujeres empresarias en los proveedores de servicios?**

- ▶ **Conciencia acerca de los diferentes estilos de liderazgo:** las mujeres empresarias suelen ser sancionadas por mostrar la misma confianza y asertividad por las que se recompensa a los hombres. Por ello, es posible que hayan tenido que aprender estilos de liderazgo más colaborativos o democráticos y participativos en lugar de estilos verticales paternalistas o autocráticos. Todos los tipos de personalidades y estilos de liderazgo pueden ser eficaces y deben ser validados en las interacciones de los servicios financieros y de desarrollo empresarial
- ▶ **Facilitación en el acceso a redes y mercados:** algunos de los principales obstáculos que experimentan las mujeres empresarias son el acceso a las redes, al talento, a las cadenas de distribución y a los ecosistemas empresariales, todos los cuales pueden resultar decisivos para garantizar que sus empresas cumplan con sus objetivos de crecimiento y para ayudarlas a hacer crecer sus negocios.
- ▶ **Conciencia acerca de las diferentes trayectorias empresariales:** debido a las barreras de **género, es más probable que las mujeres sigan una trayectoria empresarial diferente a la de los hombres**, luego de desarrollar una carrera profesional en una empresa importante o en una organización sin fines de lucro, o luego de una breve etapa en la empresa familiar, o bien que inicien su trayectoria empresarial de inmediato porque no hay otras oportunidades de trabajo a su alcance.
- ▶ **Eliminación de percepciones negativas o creencias falsas sobre la capacidad de liderazgo de las mujeres:** las mujeres inversionistas y los fondos de inversión dirigidos por mujeres invierten en más empresas dirigidas por mujeres, lo que puede estar relacionado con los prejuicios comunes que tienen los hombres en puestos relacionados con la inversión y los fondos dominados por hombres acerca de la aparente falta de capacidad de liderazgo de las mujeres.
- ▶ **Más mujeres proveedoras de servicios:** puede que las mujeres se sientan más cómodas hablando de sus necesidades, de los retos de su negocio y de las brechas para su acceso con otras mujeres que entiendan las responsabilidades y expectativas adicionales que se les imponen, así como sus prioridades.
- ▶ **Alineación de valores en torno a las formas de medir tanto el impacto como los resultados de la empresa:** algunas mujeres fundadoras están interesadas en inversionistas que compartan sus valores y se interesen por el impacto, no solo por las medidas de los resultados empresariales. Esto suele conducir a un deseo de preservar la integridad de la empresa y aleja a las mujeres de ciertos modelos de financiamiento que limitan su capacidad de control.
- ▶ **Mentoría de los inversionistas basada en objetivos compartidos:** las mujeres empresarias pueden tener objetivos diferentes a los de inversionistas que buscan empresas de alto crecimiento o que quieren maximizar el rendimiento de su inversión. Garantizar que los mentores de estas emprendedoras puedan cuestionar su forma de pensar y brindar retroalimentación constructiva y asesoría estratégica, sin dejar de estar alineados con los valores del negocio, es una preocupación importante para las mujeres fundadoras.

Fuente: adaptado de Value for Women, *Pathways for Success: Women's Entrepreneurship in Southeast Asia: A Report Outlining What Women Social Entrepreneurs Need to Succeed*, 2021.



4

Pasos de preparación

Sabemos que empezar puede ser la parte más difícil de un nuevo emprendimiento. Pero incluso dar pequeños pasos hacia la inclusión de género puede suponer una gran diferencia. A continuación, le presentamos algunas cosas que puede hacer si está empezando a pensar en incorporar la perspectiva de género en su organización.

- i. **Comprométase a aplicar un enfoque de género.** Indique sus valores sociales y en materia de género a nivel interno y externo mediante un compromiso a formalizar su intención de cambiar las prácticas existentes. Esto comunicará al resto de su organización y a sus clientes que está planeando tomar medidas concretas para la inclusión de género. Este es un paso importante y puede hacerse en cualquier etapa del proceso. La dirección debe liderar este esfuerzo y puede coordinar el tema de la inclusión en todas las unidades y funciones del negocio. Un compromiso puede ser informal y expresarse de manera verbal, o ser más estructurado y comunicarse por escrito, dependiendo de lo que sea apropiado para su contexto y sus destinatarios. Establecer objetivos cuantificables, como el número o el porcentaje de mujeres que son clientas, formadoras y proveedoras de servicios, establece un objetivo claro hacia el cual trabajar como organización. La consecución de estos objetivos también puede ayudar a consolidar el apoyo dentro de la organización y motivar a los miembros del equipo. También es importante encontrar el momento oportuno: un compromiso interno en una etapa temprana puede hacer que su personal se centre en la inclusión de género como algo prioritario, mientras que una declaración externa puede indicar a las mujeres empresarias y a las empresas dirigidas por mujeres que usted está buscando trabajar activamente con ellas. Su compromiso en materia de género puede y debe ser revisado y actualizado de manera periódica, ya que su enfoque en la inclusión de género y sus objetivos específicos probablemente cambien.

ii. **Conozca su punto de partida.** Las mejoras en la prestación de servicios a mujeres empresarias y otros impactos serán más claros cuando tenga un punto de partida explícito con el cual compararlos. Este punto de partida puede establecerse utilizando los propios datos de la organización sobre los clientes, la información disponible públicamente o nuevos datos sobre las mujeres empresarias y las empresas dirigidas por mujeres a las que busca atender. Las brechas de género suelen ser evidentes cuando existen limitaciones que pueden afectar la capacidad de una mujer para iniciar y dirigir una empresa (cuidado de los hijos, tareas domésticas, seguridad, acceso a financiamiento, nivel de educación formal, derechos jurídicos)²⁰.

¿Cómo debe determinar su punto de partida?

- ▶ **En primer lugar**, identifique las fuentes de datos a las que tiene acceso actualmente, internas y externas. ¿Recopila usted datos desglosados por sexo sobre sus clientes y lo que ofrece, o están dichos datos disponibles en fuentes públicas, como organismo de desarrollo para PYME? Estos datos pueden incluir el número de empresas dirigidas por mujeres que solicitan servicios financieros o de desarrollo empresarial, el número de empresas dirigidas por mujeres que pasan por un proceso de debida diligencia y el número de empresas dirigidas por mujeres que son finalmente seleccionadas para recibir servicios financieros y de desarrollo empresarial (véase el [anexo IV sobre medidas e indicadores desglosados por sexo](#)).
- ▶ **En segundo lugar**, examine los datos existentes, desglose los datos por género, analice la participación de las mujeres empresarias y revise sus comentarios sobre los productos y servicios. Si dispone de ellos, analice los resultados obtenidos en comparación con los de los empresarios hombres y otras observaciones que se deriven de estos datos. Utilice este análisis para identificar las tendencias que se relacionan con el género.
- ▶ **En tercer lugar**, obtenga más información sobre las condiciones externas que experimentan las mujeres empresarias, en especial sus desafíos. Busque datos sobre temas como qué limitaciones pueden afectar la capacidad de una mujer para crear y dirigir una empresa (cuidado de los hijos, tareas domésticas, seguridad, acceso a financiamiento, nivel de educación formal, derechos jurídicos). Esto le ayudará a comprender las diferencias entre las experiencias de los hombres y las mujeres, conocimientos relacionados con el género sobre sus productos y servicios, y qué otros factores debe usted tener en cuenta en lo que ofrece.
- ▶ **En cuarto lugar**, valide su análisis mediante conversaciones con mujeres líderes locales y redes y asociaciones de género. Algunos de los principales retos para la participación de las mujeres en los negocios pueden ser interseccionales, indirectos o normalizados. Puede mejorar su comprensión de ellos mediante investigación cualitativa.
- ▶ **En quinto lugar**, identifique lagunas en los datos y considere la posibilidad de recopilarlos usted mismo o de trabajar con recopiladores o agregadores de datos para empezar a recopilar parámetros sobre género.

iii. **Análisis de género de las prácticas y productos existentes.** Además de un análisis inicial de los aspectos de género de su prestación pasada de productos y servicios y de resultados basados en los datos de participación y resultados, es posible que desee profundizar acerca de la forma en que las mujeres empresarias interactúan con sus servicios y su opinión sobre lo que ofrece, en especial si los propietarios de empresas que utilizan sus servicios son desproporcionadamente hombres. Este análisis de género puede llevarse a cabo con las metodologías que figuran en el recuadro III.

20 Hay varios lugares en los que puede encontrar listas de indicadores relacionados con el género que podrían ser útiles. La guía de formación de la CFI para programas de género incluye una lista completa de consideraciones e indicadores para programas de formación que también pueden aplicarse a servicios financieros y de desarrollo empresarial. Está disponible en: www.growlearnconnect.org/sites/wkt/files/inline-files/GuideToTraining-Gender%20Programs%20Supp_FIN-Linked_0.pdf.

► **Recuadro III. Metodologías para el análisis de género**

- ▶ Investigación cuantitativa y cualitativa con mujeres empresarias y mujeres interesadas en la iniciativa empresarial (entrevistas, debates en grupos focales y/o encuestas).
- ▶ Convocar una mesa redonda o un grupo de expertos.
- ▶ Aprovechar los grupos locales de mujeres, las aceleradoras, las escuelas de negocios, los programas de formación en liderazgo, las organizaciones del sector y las instituciones o redes nacionales para compartir ideas sobre las preocupaciones y los problemas comunes, así como sobre las diferencias en el apoyo y los recursos que obtienen las mujeres empresarias y las empresas dirigidas por mujeres cuando entran en contacto con un proveedor de servicios financieros o de desarrollo empresarial.

► **Lista de verificación resumida de los pasos de preparación**

- Comprométase con la dirección de la empresa a aplicar un enfoque de género.
- Conozca su punto de partida mediante el análisis de datos.
- Analice sus prácticas y productos existentes con un enfoque de género.

Puede utilizar las secciones de [Diseño](#) y [Prestación](#) para estructurar sus preguntas y solicitar retroalimentación que le sea útil para crear servicios más inclusivos. Reconozca que cada empresaria es diferente y tiene distintas necesidades y experiencias, y que ninguna mujer es representativa de todas las mujeres, por lo que una muestra amplia y diversa le proporcionará las respuestas más útiles. Procure evitar las generalizaciones. En lugar de ello, desarrolle y mantenga canales abiertos para recibir comentarios (correo electrónico, representantes de atención al cliente, encuestas breves) y responda a las necesidades cambiantes de las posibles clientas en esta etapa y en el futuro. Después de realizar este análisis, utilice sus hallazgos para orientar el diseño y la prestación de sus servicios para hacerlos más inclusivos en materia de género.



▶ 5

Puesta en práctica

Una vez que haya tomado la decisión de aplicar un enfoque de género a sus prácticas y políticas como proveedor de servicios financieros o de desarrollo empresarial, puede utilizar las siguientes estrategias para integrar la sensibilización en materia de género tanto en las operaciones internas como en el diseño y la prestación de sus productos y servicios.

Diseño de servicios financieros y de desarrollo empresarial

Un conjunto de evidencia cada vez mayor sugiere que es importante incorporar características deliberadas de diseño para hacer frente a barreras específicas para las mujeres, incluidas las barreras a su acceso y continuidad en el financiamiento, la creación de redes de contactos y el desarrollo de habilidades²¹. El diseño puede comunicar de manera no verbal qué tipos de personas se prevé que participen, las necesidades de quiénes se están abordando y a quiénes tuvieron en mente los organizadores cuando elaboraron un producto o servicio concreto. He aquí algunas cosas que puede hacer para que el diseño de su programa sea más inclusivo, lo que en última instancia dará lugar a un producto o servicio que las mujeres probablemente quieran o estén más dispuestas a utilizar²².

- i. **Considere la posibilidad de promocionar su organización como un proveedor “de vanguardia en materia de género”** o de promover sus productos y servicios centrados en la mujer por medio de canales dirigidos a mujeres y a empresas dirigidas por mujeres.

21 Women's World Banking, “New Research Finds That Key to Women-led Business Growth Lies in Tailored Financial Services”, 2020.

22 Un resumen reciente de las barreras a la iniciativa empresarial de la mujer, y que vale la pena considerar, es: Banco Asiático de Desarrollo y The Asia Foundation, *Emerging Lessons on Women's Entrepreneurship in Asia and the Pacific*, octubre de 2018.

- ii. **Recopile datos de mujeres empresarias y de empresas dirigidas por mujeres** y no se base en suposiciones y estereotipos sobre lo que las mujeres necesitan o quieren.

► **Recuadro IV. Diseñar para las necesidades específicas de las mujeres: combinación de servicios**

En el sector agrícola, por ejemplo, sabemos que a menudo las pequeñas y medianas empresas tienen necesidades que pueden abordarse mediante servicios financieros o de desarrollo empresarial o apoyo para vincularse con el mercado. Esto es aún más importante en el caso de las mujeres empresarias, ya que las barreras que enfrentan hacen que a menudo operen en sectores de menor valor y comiencen sus emprendimientos utilizando sus propios ahorros u obteniendo capital de familiares y amigos. El diseño de servicios que combinen o agrupen formación empresarial con productos financieros es un ejemplo de cómo aplicar un enfoque de género. Esto ha demostrado tener beneficios para el crecimiento de las empresas dirigidas por mujeres²³.

- iii. **Incluya a mujeres empresarias y a empresas dirigidas por mujeres en el diseño de productos o servicios.** Base lo que ofrece en las necesidades y prioridades de estos grupos objetivo y/o tome en cuenta las necesidades y retos específicos a los que se enfrentan las mujeres al diseñar el apoyo²⁴. Adoptar un enfoque flexible en el diseño de productos y servicios e incorporar un enfoque de adaptación y aprendizaje continuos para incorporar la retroalimentación y los resultados puede ayudar a que sus programas sean más inclusivos en materia de género y también más diversos y sensibles a otras necesidades de empresarios marginados. También le sugerimos compartir con las empresarias las habilidades y estilos de liderazgo que actualmente son valorados por los inversionistas (como la confianza y la asertividad) y diseñar y ofrecer productos y servicios que ayuden a las mujeres a desarrollar esas habilidades. Al mismo tiempo, también es importante educar y alentar al entorno de negocios y a los inversionistas en particular para que comprendan sus sesgos, y crear procesos de selección que valoren una gama más amplia de habilidades y estilos.

► **Recuadro V. ¿Presentar o no una propuesta?**

Varios estudios demuestran que las mujeres se ven sistemáticamente perjudicadas por el proceso de presentación de propuestas (también conocido en inglés como “pitching”)²⁵, lo que deja a los servicios de apoyo a las empresas con la siguiente pregunta: ¿es mejor ayudar a las empresarias a mejorar sus habilidades para la presentación de propuestas o eliminarla como práctica de los procesos de selección y los concursos? Algunos financiadores y responsables de toma de decisiones relacionadas con inversiones siguen confiando en la presentación de propuestas a pesar de su sesgo comprobado. Por lo tanto, las mujeres necesitan estas habilidades para ser competitivas. Sin embargo, lo animamos a que, cuando se pongan en contacto con inversionistas y otros actores del ecosistema, considere la posibilidad de debatir acerca de si la presentación de propuestas es la herramienta más adecuada en su contexto o si existen otras opciones para identificar a las mujeres (y a los hombres) con buenos modelos de negocio y financieros.

- iv. **Tenga en cuenta en el proceso de diseño las limitaciones de tiempo, financieras, de movilidad y de otro tipo para las participantes.** Además de dirigir su negocio, las mujeres empresarias pueden tener otras prioridades relacionadas con las expectativas y los roles de género dentro de la comunidad, como las tareas domésticas y el trabajo de cuidado no remunerado. Esto limita su tiempo disponible para participar en programas y actividades de servicios financieros o de desarrollo empresarial. Las normas culturales

23 OIT, *Entrepreneurship Development Interventions for Women Entrepreneurs: An Update on What Works*, 2018.

24 “Adapting Skills Training to Address Constraints to Women’s Participation”, *World Bank Group Jobs Notes 7*, abril de 2020.

25 K. Hassan, M. Varadan, and C. Zeisberger, “How the VC Pitch Process is Failing Women Entrepreneurs”, *Harvard Business Review*, 13 de enero de 2020.

y las consideraciones prácticas (como la seguridad) también pueden influir en los momentos, lugares y entornos en los que las mujeres se sienten acogidas y seguras. Es importante reconocer y tener en cuenta estas limitaciones, por ejemplo, planificando las actividades durante las horas preferidas o dividiendo las sesiones de formación largas en sesiones más cortas, organizando el cuidado de los niños o creando un espacio de formación adecuado para ellos, identificando espacios de actividades o formación en lugares accesibles y cercanos al lugar de residencia u oficinas de las mujeres, reembolsando los gastos de viaje y organizando sesiones de formación en línea.

- v. **Considere diferentes grupos con diferentes necesidades para sus productos y servicios.** Mientras que algunos empresarios pueden contratar a proveedores de servicios financieros o de desarrollo empresarial para que apoyen el crecimiento y la ampliación de su negocio o para que los ayuden en la transición a una etapa de financiamiento diferente, otros pueden buscar habilidades o apoyo con otros objetivos. Comprender estas diferencias puede ayudarlo a satisfacer mejor las necesidades y expectativas de sus clientes, incluidos los diferentes tipos de mujeres empresarias.
- vi. Diseñe ejercicios y actividades de formación (asociados a productos y servicios) que **integren la diversidad y las diferentes formas de participación de los asistentes.** Puede que algunos participantes sean ruidosos y extrovertidos, mientras que otros pueden absorber y procesar mejor la información a través de la escritura, las lluvias de ideas o los juegos de rol. Anticiparse a esta diversidad y dar cabida a diferentes estilos de participación hará más eficaces sus productos y servicios. También puede considerar la posibilidad de crear oportunidades para que las mujeres fundadoras designen a otros miembros de sus equipos de gestión para que reciban formación, dadas las demandas adicionales de tiempo y recursos de las mujeres empresarias.
- vii. **Establezca objetivos para la inclusión de clientas y participantes mujeres.** Basándose en sus datos, establezca objetivos para la inclusión de mujeres en diferentes programas, servicios y como clientas de sus productos. Sobre la base de los datos y los parámetros seleccionados durante la etapa preparatoria, siga recopilando datos (cualitativos y cuantitativos) para ver qué productos y servicios son los preferidos de las mujeres y por qué otros no atraen a sus grupos objetivo.
- viii. Ofrezca a los facilitadores, consejeros, asesores, mentores y demás personas que prestan servicios directos **formación para superar sus sesgos y ser inclusivos en materia de género.** Incorpore esta formación a su oferta de productos y servicios. Esto puede requerir tener en cuenta las normas de género en la prestación de servicios; por ejemplo, que los hombres son más propensos que las mujeres a hablar en grupos grandes. Algunas mujeres o participantes con identidades marginadas pueden haber tenido menos experiencia hablando en foros públicos y sentirse menos cómodas con ello. La [Lista de verificación 2 sobre la prestación de servicios con perspectiva de género](#) contiene algunas recomendaciones adicionales.
- ix. **Construya su cartera de mujeres formadoras y facilitadoras** identificando a mujeres altamente calificadas en los negocios y campos relacionados. Esto puede incluir el desarrollo de capacidades internas al dar prioridad a la contratación de mujeres para estas funciones en su organización, al proporcionar formación para facilitadoras y al utilizar redes y canales con perspectiva de género o centrados en las mujeres para llegar a nuevas mujeres para que se encarguen de estas funciones.

► **Recuadro VI. Hombres y mujeres como mentores de mujeres empresarias**

Mientras que las mujeres se benefician de tener modelos de conducta y del acceso a redes de mujeres experimentadas, los hombres mentores comprometidos con la inclusión de género también pueden ayudar a las mujeres a acceder a conocimientos, servicios y contactos a los que de otro modo no podrían acceder. Mientras que algunas mujeres pueden sentirse más cómodas al ser emparejadas con una mujer mentora, otras pueden sentir que esto es alienante y perpetúa la marginación de las mujeres empresarias. Si proporcionar apoyo de mentores forma parte de sus servicios empresariales, es importante entender las preferencias de su base de clientes.

Sin embargo, una combinación de ambos y el alentar a los empresarios, tanto hombres como mujeres, a tener mentores tanto masculinos como femeninos, garantiza que se valore una gran variedad de puntos de vista, experiencias y personalidades.

x. Establezca un mercadeo y una difusión inclusivos. Cree convocatorias específicas para clientas y participantes mujeres: haga saber a las mujeres que las tiene en cuenta y que sus necesidades serán atendidas. Busque y asóciase con organizaciones y redes que se centren en las mujeres y la iniciativa empresarial a varios niveles para conocer qué problemas pueden abordarse a través de los proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial y para conectarse directamente con las mujeres como posibles clientes y participantes. El mercadeo y la difusión eficaces de la planificación con perspectiva de género deben utilizar lenguaje y elementos visuales que reflejen las intenciones de inclusión de género del contenido, como se explica en la [Lista de verificación 1 sobre comunicación con perspectiva de género](#). Los canales y plataformas de comunicación también deben adaptarse para llegar a sus clientes objetivo. Asegúrese de que (a) la información llegue a las mujeres empresarias y a cualquier otro público objetivo mediante canales y plataformas que estos utilicen a menudo, y (b) que el mensaje y la propuesta de valor sean atractivos para ellas y hablen de sus necesidades, puntos neurálgicos y prioridades. El boca a boca también es una herramienta poderosa, que funciona especialmente bien en redes sólidas con altos niveles de confianza entre los participantes.

► **Lista de verificación resumida del diseño con perspectiva de género**

- Considere la posibilidad de promocionar su organización como un proveedor de servicios financieros o de desarrollo empresarial con perspectiva de género (siempre y cuando lo sea) o promueva productos o servicios específicos como dirigidos a mujeres empresarias y a empresas dirigidas por mujeres.
- Escuche los problemas, las necesidades y las prioridades de las mujeres a las que quiere atender mediante recopilación de datos y conversaciones.
- Incluya a las mujeres en el diseño de los productos y servicios que ofrece.
- Diseñe a partir de limitaciones comunes (de tiempo, financieras, de ubicación).
- Considere diferentes objetivos y necesidades de los clientes para sus productos y servicios.
- Incorpore la valoración de la diversidad en todos sus productos y servicios, en especial en las formaciones y en las interacciones grupales.
- Establezca objetivos para las clientas y participantes mujeres.
- Imparta formación en materia de inclusión de género al personal de los proveedores de productos y servicios.
- Cree un mercadeo y una difusión con perspectiva de género para comunicar mejor sus productos y servicios a las mujeres empresarias y a las empresas dirigidas por mujeres.

Prestación de servicios financieros y de desarrollo empresarial

El método y el contexto que rodean a la prestación de servicios pueden afectar la eficacia del aprendizaje y al impacto del apoyo a la iniciativa empresarial. Para optimizar la eficacia de su producto y de la prestación de su servicio, considere los siguientes enfoques.

- i. **La modalidad virtual frente a la presencial y el empleo de enfoques mixtos.** Las mujeres suelen tener problemas de conectividad y carencia de habilidades tecnológicas para acceder a los productos y servicios virtuales. En algunos contextos, consideran que las herramientas en línea y el aprendizaje asíncrono son más eficaces para facilitar el acceso. Los enfoques mixtos combinan métodos en línea y presenciales. Su recopilación de datos puede incluir preguntas que lo ayuden a identificar si lo virtual, lo presencial o una combinación de ambos sería lo más útil en su contexto para una prestación de servicios eficaz.

► Recuadro VII. Enfoque mixto: el programa Road to Growth

Sobre la base de una evaluación de las necesidades de las mujeres empresarias de Nigeria, el programa Women's Road to Growth de la Fundación Cherie Blair puso a prueba un modelo de prestación de servicios flexible que incluía aprendizaje entre pares y oportunidades de creación de redes de contactos. El modelo utilizó un enfoque de aprendizaje mixto, combinando la formación presencial con una aplicación para el aprendizaje en línea. Este enfoque tuvo importantes repercusiones en las empresas, y el 88 por ciento de los participantes declararon que esta combinación les resultaba útil. El enfoque respondía a las necesidades de flexibilidad de las mujeres y se adaptaba a los diferentes estilos de aprendizaje, y al mismo tiempo ofrecía oportunidades para la creación de redes de contacto y de una comunidad de pares de apoyo.

- ii. **Utilice un lenguaje e imágenes con perspectiva de género.** El uso de ejemplos sobre empresas dirigidas por mujeres, la utilización de imágenes de mujeres líderes empresariales y el uso de un lenguaje inclusivo crean nuevas normas sobre cómo se ve a la mujer en contextos empresariales. Hace que los participantes se identifiquen con los retos reales que enfrentan las mujeres y hace que los materiales escritos y la formación sean más relevantes para los clientes potenciales. Todos los materiales, las presentaciones y las comunicaciones deben seguir las directrices de la [Lista de verificación 1 sobre la comunicación con perspectiva de género](#).

► Lista de comprobación resumida de la comunicación con perspectiva de género

- Utilice pronombres de género neutrales o un equilibrio deliberado entre pronombres cuando no se refiera a una persona en concreto.
- Asegúrese de que las mujeres estén bien representadas en las imágenes y los contenidos audiovisuales.
- Sea consciente de las normas de género y utilizar ejemplos deliberados que las cuestionen.
- Evite la sobreesimplificación, los estereotipos, la cosificación y la victimización.
- Cite a autoridades femeninas e incluya como expertos tanto a mujeres como a hombres.

iii. Cree un entorno inclusivo

- a. **Espacio físico:** la hora, el lugar y la ubicación (física o virtual) de una formación o un programa afectarán a quiénes pueden participar y, por tanto, la capacidad de las mujeres para comprometerse y alcanzar los objetivos de aprendizaje. La inclusión de la perspectiva de género y la consideración de las necesidades de las mujeres también pueden estar representadas en el entorno y el ambiente de la oficina. La ubicación y la facilidad de ingreso, los eventos sin alcohol, la decoración y los saludos del personal de recepción —el entorno en el que sus clientes lo conocen— comunican un mensaje

5. Puesta en práctica

sobre quién se espera que esté en un determinado espacio, quién es bienvenido y quién tendrá sus necesidades satisfechas. Asegúrese de que su espacio físico sea acogedor para las mujeres contando con una buena iluminación, entradas seguras, espacio para niños, instalaciones sanitarias adecuadas y horarios que se adapten a los horarios de trabajo y de responsabilidad de cuidados.

- b. Valore las habilidades y contribuciones de las mujeres:** al alentar la diversidad en general y la inclusión de género en particular, puede crear oportunidades deliberadas para que los hombres y las mujeres participantes practiquen sus habilidades blandas, como el liderazgo y la cooperación, y para reconocer diferentes modelos de éxito mediante recompensas y otros tipos de reconocimientos. Esta práctica debería traducirse en espacios de trabajo más inclusivos y en una mejor valoración de otros puntos de vista, personalidades y enfoques.

▶ **Recuadro VIII. Valorar la colaboración: Connected Women**

Cuando Connected Women organizó un evento de fin de semana para empresas emergentes en Asia, tuvo dificultades para alcanzar su objetivo de lograr un 60 por ciento de mujeres participantes. Al modificar su material de difusión para destacar la naturaleza colaborativa del evento y restar importancia al tema de la competición y los premios, pudieron atraer a las mujeres y alcanzar su objetivo.

- c. Consideraciones en materia de género para situaciones grupales:** el tamaño de los grupos y sus formas de interacción deben organizarse con un enfoque de género y considerar las preferencias de las mujeres empresarias en el contexto específico. Puede que los grupos grandes y mixtos no permitan que las mujeres se expresen plenamente o que debido a ello se les deleguen funciones o roles que refuercen los estereotipos y las normas de género. Los facilitadores capacitados pueden alterar estos patrones de género alentando a los individuos a interactuar fuera de las normas habituales y orientando las conversaciones para permitir que todos los participantes contribuyan.

▶ **Lista de verificación resumida de la prestación de servicios con perspectiva de género**

- Considere la posibilidad de aplicar enfoques mixtos, combinando la prestación de servicios virtual y la presencial, en función de las necesidades y preferencias de sus clientes objetivo.
- Utilice un lenguaje e imágenes con perspectiva de género.
- Cree un entorno inclusivo para la entrega de productos y prestación de servicios.

Poner en práctica lo que se predica: fuerza de trabajo y operaciones internas

Para prestar servicios con perspectiva de género a las mujeres empresarias, debe posicionar a su organización como una que practica la inclusión de género en el lugar de trabajo y demostrar que su enfoque hacia la prestación de servicios financieros y de desarrollo empresarial sigue el modelo de su propio compromiso y práctica. Esto puede comenzar con la adopción de un compromiso con las cuestiones de género, como se detalla en los [Pasos de preparación](#). Pero también debe tener aspectos prácticos que promuevan oportunidades para que las mujeres prosperen en todos los niveles de la organización.

- i. **Promueva el equilibrio de género en toda la organización:** es probable que, a nivel interno, esto tenga implicaciones en dos niveles operativos: las funciones de cara al cliente y el liderazgo o toma de decisiones en la organización. Los datos demuestran que la presencia de mujeres en los comités de selección de las aceleradoras crea grupos más diversos de candidatos²⁶. Y hay investigaciones que demuestran que algunas clientas se sienten más cómodas cuando los servicios son provistos por mujeres. Asegúrese de que haya mujeres en todas las funciones y áreas de la organización, y en todos los niveles.
- ii. **Identifique y corrija los sesgos de género en la contratación:** asegúrese de aprovechar las redes y los canales adecuados para identificar a más mujeres candidatas. Revise y edite las descripciones de las funciones y los anuncios de empleo de manera que incluyan la perspectiva de género. Adapte los procesos de preselección y selección para eliminar sesgos ocultos y para abordar a varias mujeres candidatas en cada etapa de selección. Para obtener más detalles, consulte la [Lista de verificación 3 sobre las prácticas con perspectiva de género en el lugar de trabajo \(contratación\)](#).
- iii. **Priorice la retención y desarrolle un lugar de trabajo inclusivo:** un entorno de trabajo inclusivo es clave para la retención de las empleadas y debe estar respaldado por políticas y procesos de recursos humanos con perspectiva de género que sirvan para formalizar una cultura saludable en la organización. Algunos de los impulsores culturales de la satisfacción de los empleados son un buen equilibrio entre la vida laboral y la personal; un entorno de trabajo seguro; el apoyo a las funciones parentales o de cuidado; la apropiación de los objetivos, la misión y la visión de la organización; los mecanismos de retroalimentación constructiva y el reconocimiento del buen desempeño en el trabajo (mediante beneficios, bonificaciones, ascensos y aumentos). Véanse otras recomendaciones en la [Lista de verificación 3 sobre prácticas con perspectiva de género en el lugar de trabajo \(cultura del lugar de trabajo\)](#).
- iv. **Cultive oportunidades de desarrollo profesional:** la creación de oportunidades para el desarrollo profesional y la movilidad laboral es un aspecto importante para aumentar la presencia de mujeres en puestos de toma de decisiones. También es beneficioso para la satisfacción, la motivación y la retención de los empleados. Las mejores prácticas incluyen programas de desarrollo profesional (planes de formación en habilidades y desarrollo personal para los empleados) y la revisión de las evaluaciones de desempeño, las políticas de valoración y de toma de decisiones relacionadas con los ascensos, junto con los procesos y las herramientas, para garantizar que sean sensibles al género y estén libres de sesgos.

► Lista de verificación resumida de “poner en práctica lo que se predica”

- Trabaje para lograr el equilibrio de género en su organización abordando los posibles sesgos de género en la contratación y desarrollando un lugar de trabajo inclusivo.
- Ofrezca a sus empleados oportunidades de desarrollo profesional con perspectiva de género.



▶ 6

Medición del éxito

La medición sistemática y coherente de los resultados de la prestación de servicios financieros y de desarrollo empresarial a la medida es necesaria para determinar si están logrando avances cuantificables en su apoyo a las mujeres empresarias y si sus servicios están teniendo los resultados previstos para el crecimiento y el éxito de sus negocios.

La medición comienza con la selección de indicadores y parámetros de la empresa, que usted puede haber considerado ya en los [Pasos de preparación](#). O pueden ser los que se describen más adelante en esta sección o los seleccionados de la lista del [Anexo IV sobre parámetros e indicadores desglosados por sexo](#).

Asegúrese de tener en cuenta los siguientes cuatro pasos para asegurar un seguimiento sistemático y basado en pruebas sobre sus avances.

- i. **Recopile datos desglosados por sexo y asegure una recopilación de datos con perspectiva de género.** Los indicadores y los parámetros deben estar desglosados por sexo (es decir, deben identificar a los encuestados como hombres o mujeres) con el fin de captar el impacto de la prestación de servicios financieros y de desarrollo empresarial para las mujeres empresarias y para diferenciar los resultados de los hombres y las mujeres propietarios de empresas.

Además de recopilar datos desglosados por sexo, usted debe seguir un proceso de recopilación de datos que tenga perspectiva de género tanto en su diseño como en su ejecución. La [Lista de verificación 4 sobre la medición del impacto con perspectiva de género](#) enumera las mejores prácticas que puede seguir para garantizar que su medición sea inclusiva y capte eficazmente los resultados de las mujeres.

► **Recuadro IX. WE-Check en la práctica: Zamzam Somalia**

Con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo, la Fundación Zamzam llevó a cabo una evaluación con perspectiva de género (el proceso de WE-Check, que se describe en el recuadro X) para mejorar su sensibilidad en materia de género y su forma de atender a las mujeres empresarias. Luego de este proceso de WE-Check, Zamzam descubrió que podría beneficiarse de la creación de mejores sistemas y de una planificación más específica en materia de género para que las mujeres participen plenamente en las actividades empresariales. En abril de 2021, pusieron en marcha un proyecto piloto para probar la viabilidad de las recomendaciones de su evaluación, que incluyó la creación de un sistema centralizado de gestión de datos para apoyar el diseño de una planificación más eficaz y específica para las mujeres empresarias.

Fuente: OIT, *Women's Entrepreneurship Self-Check – WE-Check, An Assessment to Improve Service Provision to Women Entrepreneurs: Implementation Guide*, 2019.

ii. Seleccione cuidadosamente los indicadores clave de desempeño. La selección de los indicadores clave de desempeño debe permitirle dos cosas: (a) evaluar los avances de sus objetivos generales a nivel de cartera o de programa y (b) medir el impacto dentro de las empresas individuales a las que está apoyando.

A nivel de la cartera o del programa, puede que desee hacer un seguimiento para saber si está cumpliendo con sus objetivos en cuanto al número de empresas dirigidas por mujeres que va a apoyar y medir los resultados agregados de la empresa a nivel de la cartera o del programa para las empresas apoyadas dirigidas por mujeres o de propiedad de mujeres. En el [Anexo IV sobre parámetros e indicadores desglosados por sexo](#) se adjuntan otros indicadores.

A nivel de empresas individuales, debe tratar de hacer un seguimiento de los resultados de los servicios financieros o de desarrollo empresarial, así como de los avances de su propia empresa en materia de inclusión de género en áreas específicas, por ejemplo:

- a. Impacto en la inclusión de género en su organización o lugar de trabajo.
- b. Impacto en las mujeres y niñas como clientas y beneficiarias, como se detalla en el [Anexo IV sobre parámetros e indicadores desglosados por sexo](#).

iii. Implemente bucles de retroalimentación con las mujeres empresarias. Para ser verdaderamente inclusivos, la medición del impacto debe ir más allá de los parámetros cuantitativos e incorporar perspectivas e indicadores cualitativos, en especial provenientes de las propias empresarias. Al crear un proceso estandarizado para la recopilación de opiniones, podrá mejorar de manera significativa su oferta de servicios financieros y de desarrollo empresarial, basándose en las necesidades y brechas expresadas por las mujeres, que luego orientarán los procesos de diseño y prestación/entrega. Los bucles de retroalimentación pueden consistir en:

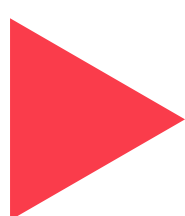
- entrevistas o encuestas previas a la etapa de apoyo para establecer las expectativas
- encuestas a mitad del programa o reuniones individuales para recabar opiniones de manera continua, y
- entrevistas o encuestas al final del programa (de salida).

Como buena práctica, puede realizar entrevistas o encuestas de seguimiento con los participantes cada seis meses después de la finalización de su intervención o en cualquier intervalo y duración que sea apropiado en su contexto. Estas encuestas y entrevistas pueden recopilar datos que alimentarán su proceso de medición del impacto y de aprendizaje y adaptación continuos (que se describe en la siguiente sección).

iv. Sistematice el el proceso interno de aprendizaje y adaptación continuos. Para garantizar que estas prácticas se integren de manera permanente en el modelo operativo de su organización, es importante tomar medidas para formalizar la recepción e incorporación de la retroalimentación. Puede impartir formación a todos los miembros del equipo entrantes y ya existentes responsables del seguimiento y la evaluación, crear sistemas formales para la recopilación y el seguimiento de datos con perspectiva de género incorporando las mejores prácticas (véase la [Lista de verificación 4 sobre la medición del impacto con perspectiva de género](#)) y contar con puntos focales de género que hagan seguimiento a los avances en las empresas a las que apoya.

▶ Lista de comprobación resumida para la medición del éxito

- Recopile datos desglosados por sexo para hacer un seguimiento del impacto de sus nuevos programas con mujeres empresarias y empresas dirigidas por mujeres.
- Seleccione indicadores o parámetros clave de desempeño apropiados a nivel de empresa individual y para todos sus clientes y cartera.
- Recopile y asimile las opiniones de las mujeres empresarias.
- Incorpore el aprendizaje y la adaptación en su prestación de servicios y en sus procesos.



7

Pasos siguientes

Esta guía le ha proporcionado una breve introducción a: (a) los fundamentos de la inclusión de género, (b) pasos y estrategias para incorporar un enfoque de género en su diseño y prestación de productos y servicios, (c) apoyo para medir la eficacia de estas estrategias y (d) recursos y programas adicionales que puede utilizar para continuar su trabajo de inclusión de género en el futuro.

Luego de abordar algunas de las formas de mejorar la inclusión de género en el diseño y la prestación de servicios financieros y de desarrollo empresarial, puede tomar en cuenta los siguientes objetivos para continuar con su trabajo.

- i. **Apoyar la transición de los negocios informales a MIPYME registradas.** Las mujeres suelen participar en el sector informal debido a obstáculos legales, financieros, normativos o de otro tipo. Aunque la investigación sobre las políticas que ayudan a la transición de empresas informales a formales es limitada, los programas que se dirigen a las empresas informales con productos financieros y servicios de desarrollo empresarial pueden revelar información y mejorar las perspectivas económicas del sector informal²⁷.
- ii. **Mejorar el ecosistema empresarial para las mujeres empresarias.** Los esfuerzos coordinados para desarrollar un marco propicio de políticas para el entorno, crear un ecosistema favorable al crecimiento de las empresas, modificar las normas de género y la desproporcionada carga de las responsabilidades domésticas y de cuidado de personas que recaen en las mujeres, y reducir o eliminar las cargas jurídicas y normativas que pesan sobre las MIPYME, pueden ser algunos pasos constructivos para seguir avanzando²⁸.

27 Banco Asiático de Desarrollo y The Asia Foundation, *Emerging Lessons on Women's Entrepreneurship in Asia and the Pacific*, octubre de 2018.

28 Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico, *Enabling Environment for Women's Economic Empowerment*, 2013.

- iii. **Fomentar la recopilación e intercambio de datos estandarizados sobre género.** La falta de datos desglosados por sexo sobre las mujeres empresarias limita la investigación y el avance de las políticas sobre el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género en el sector privado. La recopilación de parámetros de género comunes haría posible un análisis de datos significativo.
- iv. **Profundizar en su implementación de un enfoque de género.** A partir de este punto de partida, puede emprender otros pasos utilizando las siguientes herramientas, sistemas de puntuación y recursos para profundizar su compromiso con la inclusión de género.
 - a. De la OIT: autoevaluación de WE-Check²⁹
 - b. Otros sistemas de puntuación, evaluación y certificaciones: Principios de Empoderamiento de la Mujer³⁰, Gender Smart Nexus³¹ y EDGE³²

► **Recuadro X. Autoevaluación de la iniciativa empresarial de la mujer (WE-Check)**

La autoevaluación de la iniciativa empresarial de la mujer (WE-Check) de la Organización Internacional del Trabajo apoya a los proveedores de servicios financieros y no financieros, públicos y privados, que buscan mejorar sus procesos, productos y servicios para las mujeres empresarias como estrategia para aumentar el desempeño, así como para ampliar su escala e impacto.

WE-Check es un proceso de cambio en tres pasos que permite a las organizaciones que prestan servicios a pequeñas y medianas empresas realizar una autoevaluación en materia de género e identificar las mejoras que necesitan.

Paso 1: Preparar la evaluación. Involucrar a la gerencia, formar un equipo de trabajo interno y desarrollar un plan para WE-Check.

Paso 2: Llevar a cabo la evaluación. Recopilar y analizar los datos. Desarrollar un informe de acción de WE-Check y validarlo con la alta dirección.

Paso 3: Tomar medidas y medir el cambio.

WE-Check se centra en tres áreas: estrategia y operaciones; clientes y difusión; y productos y servicios.

Fuente: OIT, *Women's Entrepreneurship Self-Check – WE-Check, An Assessment to Improve Service Provision to Women Entrepreneurs: Implementation Guide*, 2019.

29 OIT, *Women's Entrepreneurship Self-Check – WE-Check, An Assessment to Improve Service Provision to Women Entrepreneurs: Implementation Guide*, 2019.

30 WEPs Gender Gap Analysis Tool, <https://weps-gapanalysis.org/about-the-weps/>.

31 Value for Women, Gender Smart Nexus Self-Assessment, <https://v4w.org/gendersmartnexus/>.

32 EDGE Global Business Certification for Gender Equality, www.edge-cert.org/wp-content/uploads/2016/04/EDGE-Brochure-2016.pdf.

► **Recuadro XI. Plataforma Gender Smart Nexus**

La plataforma Gender Smart Nexus de Value for Women es una plataforma de bienes públicos accesible y automatizada para ayudar a empresas, inversionistas e intermediarios a conocer lo que significa aplicar un enfoque de género en su práctica. Algunas de las funcionalidades de Gender Smart Nexus son las siguientes:

Un informe de evaluación de género de la empresa y su inversión en un enfoque de género: informes automatizados de evaluación en materia de género para cada tipo de usuario que demuestra contar con prácticas de género, que permiten identificar carencias y ofrecen recomendaciones de mejora.

Cartera y puntos de referencia globales alineados con los estándares del sector: los participantes pueden realizar estas encuestas y obtener informes de comparación (la empresa realiza la encuesta de evaluación cada año y compara los resultados para medir sus avances). Los inversionistas e intermediarios pueden pedir a las empresas de su cartera que utilicen la plataforma Nexus y recibir informes de cartera agregados. Los puntos de referencia y los parámetros están alineados con el Desafío 2X y otros estándares del sector (como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres).

Fuente: véase <https://v4w.org/gendersmartnexus/>.

Anexos

I. Recursos para obtener más información sobre la aplicación de estrategias con perspectiva de género

Banco Asiático de Desarrollo, *Gender Tool Kit: Micro, Small and Medium-Sized Enterprise Finance and Development*, marzo de 2014.

Banco Asiático de Desarrollo y The Asia Foundation, *Emerging Lessons on Women's Entrepreneurship in Asia and the Pacific*, octubre de 2018.

Corporación Financiera Internacional, *IFC Guide to Training – Gender Supplement*, junio de 2020.

Grupo del Banco Mundial, *Gender-Responsive Training Methods: A Guidance Note*, marzo de 2021.

Laboratorio de Innovación de Género del Banco Mundial, *Gil Top Policy Lessons on Empowering Women Entrepreneurs*, enero de 2020.

Organización Internacional del Trabajo, *Effectiveness of Entrepreneurship Development Interventions on Women Entrepreneurs*, diciembre de 2014.

Organización Internacional del Trabajo, *Entrepreneurship Development Interventions for Women Entrepreneurs: An Update on What Works*, febrero de 2018.

Organización Internacional del Trabajo, *Women's Entrepreneurship Self-Check (WE-Check)*, noviembre de 2020.

Organización Internacional del Trabajo, *Facilitating Peer and Technical Support Programmes to Women Entrepreneurs: A Manual*, octubre de 2021.

Value for Women, *A Business-First Approach to Gender Inclusion*, septiembre de 2019.

Value for Women, *How to Invest with a Gender Lens: A Guide for Investors in Emerging Markets*, julio de 2020.

Value for Women, *Pathways for Success: Women's Entrepreneurship in Southeast Asia: A Report Outlining What Women Social Entrepreneurs Need to Succeed*, octubre de 2021.

II. Definiciones y conceptos

Servicios de desarrollo empresarial: una amplia variedad de servicios no financieros utilizados por empresarios y que los ayudan a operar con eficacia y desarrollar sus negocios. Pueden incluir formación, consultas, mercadeo y recursos de información que ayudan a las empresas a acceder a servicios adicionales³³. En ocasiones, se los denomina servicios de apoyo a las empresas, servicios de asesoramiento a pequeñas empresas o, simplemente, desarrollo empresarial.

Género: se refiere a los roles, comportamientos, actividades y atributos que una sociedad determinada considera apropiados en un momento determinado para los diferentes grupos de personas (hombres y mujeres). Además de los atributos sociales y las oportunidades asociadas al hecho de ser hombre o mujer y las relaciones entre mujeres y hombres y entre niñas y niños, el género también se refiere a las relaciones entre mujeres y a las relaciones entre hombres³⁴.

Análisis de género: este término se refiere a una evaluación crítica de cómo las diferencias en los roles de género, las actividades, las necesidades, las oportunidades y los derechos y prerrogativas afectan a mujeres, niñas, hombres y niños en determinadas situaciones o contextos. El análisis de género examina las relaciones entre mujeres y hombres y su acceso y control de los recursos, así como las limitaciones a las que se enfrentan unas en comparación con otros³⁵.

Insensible a las diferencias de género: este término hace referencia a la falta de reconocimiento de que los roles y responsabilidades de los hombres y niños y de las mujeres y niñas se asignan en contextos y entornos sociales, culturales, económicos y políticos específicos. Los proyectos, programas, políticas y actitudes que no consideran el género no tienen en cuenta estos diferentes roles y necesidades. Por consiguiente, mantienen el *statu quo* y no ayudan a transformar la estructura desigual de las relaciones de género³⁶.

Brecha de género: diferencia existente entre mujeres y hombres debido a su género. No se refiere a las diferencias entre mujeres y hombres específicos, sino a las diferencias que se pueden medir en promedio en poblaciones enteras mediante el análisis de datos. Por ejemplo, una brecha de género en alfabetización (en la que los hombres de la mayoría de los países tienen más probabilidades de saber leer que las mujeres) o una brecha de género digital (en la que los hombres de la mayoría de los países tienen más probabilidades que las mujeres de tener teléfonos inteligentes y utilizar internet). Estas diferencias existen debido a las normas de género y son un ejemplo de desigualdad de género³⁷.

Inclusión de género / perspectiva de género: este término se refiere a las iniciativas, actividades o programas que están abiertos tanto para hombres como para mujeres, pero que han sido diseñados para eliminar cualquier barrera a la participación plena que pueda experimentar cualquiera de los dos sexos. En la mayoría de los casos, su objetivo es aumentar la participación de las mujeres y las niñas. Poner en marcha programas que incluyan la perspectiva de género es una forma potente de promover la igualdad de género y erradicar los prejuicios de género³⁸.

Enfoque de género: un enfoque de género se refiere a la incorporación intencional de factores de género en el análisis, las políticas, las prácticas y la toma de decisiones para mejorar los resultados sociales y empresariales³⁹.

Neutral en cuanto al género: algo que no es específico ni para las mujeres ni para los hombres. Pueden ser políticas, inversiones, proyectos o modelos de negocio en los que se puede suponer que no se producirá un efecto diferente en las mujeres o en los hombres. A menudo, se confunde algo que es neutral en cuanto al género con algo que en realidad es “insensible a las diferencias de género”. Esto significa que la política, el programa o el modelo de negocio no ha tenido en cuenta las formas diferentes en que afectaría a las mujeres y a los hombres. A fin de cuentas, la neutralidad en cuanto al género suele significar que se asume que las necesidades de los hombres son las de todos, lo que lleva a dejar de lado las necesidades de las mujeres⁴⁰.

33 Definición adaptada del Tesoro de la OIT, “business development service”, <https://metadata.ilo.org/thesaurus/-/409091984.html>.

34 Adaptado de OIT, *Women’s Entrepreneurship Self-Check – WE-Check, An Assessment to Improve Service Provision to Women Entrepreneurs: Implementation Guide*, 2019.

35 Organización Internacional del Trabajo, *Women’s Entrepreneurship Self-Check – WE-Check, An Assessment to Improve Service Provision to Women Entrepreneurs: Implementation Guide*, 2019.

36 *Ibid.*

37 Adaptado de Value for Women, “Gender Inclusion for Innovators- Facilitators Guide” (informe interno).

38 Adaptado de Corporación Financiera Internacional, *Guide to Training Gender Supplement*, 2020.

39 Value for Women, *How to Invest with a Gender Lens*, 2020.

40 Adaptado de Value for Women, *Gender Inclusion for Innovators – Facilitators Guide*, 2018.

Normas de género (también llamadas roles de género): características comúnmente aceptadas de la identidad de las mujeres y los hombres que están relacionadas con su género. Las normas de género son ideas sobre cómo deben ser y actuar los hombres y las mujeres. A menudo, aprendemos las normas de género a una edad temprana y acabamos comportándonos de acuerdo con ellas sin detenernos realmente a reflexionar sobre ellas más adelante. Esto puede limitar seriamente las opciones de las personas en la vida. Un ejemplo de norma de género es “las mujeres se encargan del cuidado del hogar, los hombres van a trabajar para obtener ingresos para la familia”. Las normas de género pueden variar a lo largo del tiempo y entre países, culturas, religiones e incluso comunidades.

Estereotipos de género: se trata de una visión generalizada o una idea preconcebida acerca de los atributos o las características o los roles que deben tener o desempeñar las mujeres y los hombres. Un estereotipo de género es perjudicial cuando limita la capacidad de las mujeres y los hombres para desarrollar sus capacidades personales, seguir sus carreras profesionales y/o tomar decisiones sobre sus vidas. Ya sean abiertamente hostiles (como “las mujeres son irracionales”) o aparentemente benignos (“las mujeres son cariñosas”), los estereotipos perjudiciales contribuyen a perpetuar las desigualdades. Por ejemplo, la visión tradicional de las mujeres como cuidadoras significa que las responsabilidades del cuidado de los niños suelen recaer exclusivamente en ellas. Además, los estereotipos de género combinados y entrelazados con otros estereotipos tienen un impacto negativo desproporcionado en ciertos grupos de mujeres, como las de grupos minoritarios o indígenas, las que tienen discapacidades, las que pertenecen a grupos de castas inferiores o con un estatus económico más bajo, o las mujeres migrantes⁴¹.

Sexo: las características físicas y biológicas que distinguen a los hombres de las mujeres⁴².

Datos desglosados por sexo: son datos que se clasifican de manera cruzada por sexo o género, y que presentan información por separado para hombres y mujeres, y para niños y niñas. Los datos desglosados por sexo reflejan los roles, las situaciones reales y las condiciones generales de las mujeres y los hombres, y las niñas y los niños, en todos los aspectos de la sociedad, como la tasa de alfabetización, los niveles de educación, la propiedad de empresas, el empleo, las diferencias salariales, las personas a su cargo, la propiedad de casas y tierras, los préstamos y créditos, y las deudas. Cuando los datos no están desglosados por sexo, es más difícil identificar las desigualdades. Los datos desglosados por sexo son necesarios para un análisis eficaz de las cuestiones de género⁴³.

Empoderamiento de la mujer: el proceso mediante el cual las mujeres toman conciencia de la cultura en la que viven e identifican y llevan a cabo acciones para superar las desventajas o barreras a su participación plena que puedan provenir de esa cultura. Estas acciones pueden ir desde el fortalecimiento de la autoestima y la autoimagen hasta la promoción de una mayor representación parlamentaria de las mujeres, pasando por ayuda para que inicien o mejoren sus propias empresas⁴⁴.

Empresa dirigida por mujeres: una empresa que es propiedad de una mujer o en la que por lo menos un 25 por ciento de la propiedad es de una o más mujeres, cuya dirección y control recaen en una mujer o más, en la que por lo menos un tercio de la junta directiva está compuesto por mujeres (en los casos en que existe una junta directiva), en la que una mujer es signataria de los documentos jurídicos y las cuentas financieras de la empresa, y que funciona independientemente de empresas que no están dirigidas ni son propiedad de mujeres⁴⁵. A efectos de este documento, consideramos que las empresas dirigidas por mujeres incluyen todas las empresas propiedad de mujeres.

Empresa propiedad de mujeres: una empresa que es propiedad en más de un 50 por ciento de una mujer o más, cuya dirección y control recaen en una mujer o más, en la que una mujer es signataria de los documentos legales y las cuentas financieras de la empresa, y que es operada independientemente de empresas que no son propiedad de mujeres⁴⁶.

41 Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, www.ohchr.org/en/issues/women/wrgs/pages/genderstereotypes.aspx.

42 OIT, *Women's Entrepreneurship Self-Check – WE-Check, An Assessment to Improve Service Provision to Women Entrepreneurs: Implementation Guide*, 2019.

43 *Ibíd.*

44 *Ibíd.*

45 Diferentes organizaciones tienen diferentes definiciones y umbrales para las empresas dirigidas por mujeres (por lo menos el 51 por ciento de la empresa es propiedad de una o varias mujeres) dependiendo de su contexto y del propósito de la definición. Para esta guía, utilizamos la definición de la norma ISO IWA34 ISO – IWA 34:2021 - Iniciativa empresarial de las mujeres – Definiciones clave y criterios generales.

46 Sus propias definiciones internas de lo que es una empresa propiedad de mujeres pueden variar (así como las de lo que es una empresa dirigida por mujeres).

III. Listas de verificación detalladas

Lista de verificación 1. Comunicación con perspectiva de género

► Comunicación escrita

- Utilice pronombres neutrales en cuanto a género o un equilibrio deliberado entre pronombres cuando no se esté refiriendo a una persona en concreto.
- Asegúrese de que tanto las mujeres como los hombres (así como las empresas dirigidas por mujeres y las empresas dirigidas por hombres) estén representados en los ejemplos, estudios de caso y materiales, y que tanto los hombres como las mujeres sean citados como expertos y autoridades.
- Evite describir a las mujeres y a los hombres de una manera que refuerce los estereotipos de género.
- Elabore su mensaje de manera tal que represente a las mujeres como agentes de cambio y evite usar lenguaje que las presente como receptoras pasivas de ayuda o como víctima^s.
- Presente a las mujeres y a los hombres como participantes activos en diversos aspectos de la vida pública y privada (en el hogar, la escuela, el lugar de trabajo, en la vida pública y familiar, y en la comunidad) y tenga presentes las muchas identidades complementarias de las personas en el trabajo y en el hogar.
- Comparta ejemplos reales de empresas dirigidas por mujeres y de mujeres empresarias para dar a los participantes la oportunidad de identificarse con ellas y con su situación.

► Representación audiovisual

- Elija imágenes que muestren a mujeres y hombres en roles y profesiones no tradicionales y no estereotipados, y muestren a las mujeres en posiciones de poder y autoridad como norma y no como excepción.
- Asegúrese de que en la selección de imágenes haya un número por lo menos proporcional de mujeres y hombres.
- Tome en cuenta la postura, las expresiones, los gestos, la localización y la vestimenta en una fotografía o imagen para que transmita equilibrio e igualdad de condiciones y autoridad. Por ejemplo, evite retratar a un hombre explicando algo a un grupo de mujeres.
- Trate de no reforzar las ideologías tradicionales o dominantes sobre la belleza: céntrese en los roles de las personas que aparecen en las imágenes y en una variedad de apariencias representativas.
- Incluya representaciones de marginación interseccional (discapacidad, ciudadanía, situación de la visa, lengua materna, raza, sexualidad, etc.).
- Incluya texto alternativo (alt text)⁴⁷, subtítulos y descripciones de imágenes para que los materiales audiovisuales sean más comprensibles y accesibles.

47 El texto alternativo (también conocido como etiquetas alternativas o descripciones alternativas) es el texto escrito que aparece en lugar de una imagen en una página web y que describe lo que hay en dicha imagen. El texto alternativo se utiliza si la imagen no carga, si se utilizan herramientas de lectura de pantalla para ayudar a los lectores con problemas de visión, y permite a los motores de búsqueda rastrear y clasificar mejor su sitio web. De HubSpot, "Image Alt Text: What It Is, How to Write It, and Why It Matters to SEO" por Braden Becker, 12 de julio de 2021, <https://blog.hubspot.com/marketing/image-alt-text>.

Lista de verificación 2. Prestación de servicios con perspectiva de género

▶ Diseño

- Realice una evaluación de las necesidades.** Utilizando cualquiera de las metodologías cualitativas y cuantitativas, o una combinación de ellas, investigue cuáles son los retos y las barreras a los que se enfrentan las mujeres a la hora de poner en marcha, gestionar y hacer crecer sus empresas y para acceder a los recursos que requieren para lograrlo.
- Adáptese a los estilos de aprendizaje y a los conocimientos técnicos.** Tenga en cuenta los diferentes orígenes, estilos de aprendizaje y niveles de educación de los participantes, y adapte la formación en función de la audiencia. (¡No olvide preguntar sobre capacidad lingüística y alfabetización digital).
- Sea flexible y sensible.** Trabaje junto con los participantes para determinar los factores que obstaculizan la participación de las mujeres (cuidado infantil inadecuado, opciones de transporte limitadas) e identifique las ventanas de disponibilidad y otras formas de abordar estas barreras.
- Cree un espacio seguro e inclusivo.** Cree un entorno en el que las personas se sientan cómodas expresando sus opiniones. Introduzca los tres aspectos de la escucha activa: escuchar sin saber, sin juzgar y sin interrumpir.

▶ Prestación

- Asegúrese de que los servicios sean prestados tanto por mujeres como por hombres.** Antes de la prestación de los servicios, reflexione sobre las posibles repercusiones de que solo los hombres presten el servicio ofrecido a sus clientes. Si las hay, considere como mínimo tener facilitadores mixtos, es decir, mujeres y hombres que actúen como facilitadores, formadores, asesores o mentores.
- Aliente la participación de todos.** Envíe la agenda del **día antes de** cada reunión para que todos puedan prepararse según sus preferencias personales. Siente las bases para una amplia participación pidiendo a todos —mujeres y hombres— que participen de una manera que se adapte al formato de la actividad. En entornos en los que las mujeres u otro grupo son minoritarios, preste atención a estos participantes y asegúrese de que se sienten incluidos. Ofrezcales apoyo, teniendo en cuenta que algunas mujeres u otros grupos pueden tener menos experiencia hablando en foros públicos.
- Celebre las diferencias.** En la medida de lo posible, aliente la creación de grupos de trabajo con personas de distintos géneros y procedencias para garantizar una variedad de perspectivas y experiencias.
- Tome en cuenta las dinámicas de la voz y el poder.** Identifique a las personas que están en silencio en la sala y asegúrese de incluirlas, y cree un espacio que permita una diversidad de voces y personas. Al realizar una lluvia de ideas o pedir opiniones, utilice métodos inclusivos, como círculos de escucha o rotación de roles asignados para garantizar que todos tengan la oportunidad de hablar, tomar notas, etc. En las actividades virtuales, asegure una participación más amplia pidiendo a las personas que participen de manera tanto verbal como escrita, por ejemplo, en el chat.
- Aclare las normas y las expectativas.** Al principio de la sesión, establezca normas sobre las consecuencias del uso de estereotipos, lenguaje discriminatorio o bromas inapropiadas, y responda con rapidez y decisión para hacer frente a estas situaciones si se produce alguna durante la sesión.
- Realice pruebas posteriores o recopile opiniones.** Para recabar la retroalimentación de los participantes sobre cómo han percibido la formación, puede ser útil realizar una breve prueba posterior o enviar una encuesta de opinión. De este modo, se puede recopilar información sobre si la formación les pareció inclusiva o sobre cualquier problema relacionado con la facilitación, las actividades, la accesibilidad o el horario. Los datos que se recopilen deben estar desglosados por sexo.
- Reunión informativa con los facilitadores.** Se recomienda a los facilitadores que institucionalicen el debate entre sí sobre los aprendizajes, los aspectos más destacados y cualquier acción relacionada con la actividad realizada, incluidos los relacionados con la inclusión de género. A la larga, comparta esto con la dirección para garantizar el aprendizaje y la mejora continuos.

Lista de verificación 3. Prácticas con perspectiva de género en el lugar de trabajo

► Contratación

- Anuncie el salario, la flexibilidad y los beneficios para ayudar a abordar las disparidades salariales basadas en el género.
- Utilice un lenguaje con perspectiva de género en los anuncios y descripciones de los puestos de trabajo.
- Considere cuidadosamente las habilidades requeridas frente a las preferidas, teniendo en cuenta que las mujeres y los grupos minoritarios pueden tener menos experiencia.
- Incluya una declaración de igualdad de oportunidades como empleador.
- Haga hincapié en que la empresa valora la diversidad de género y la inclusión.
- Establezca objetivos con los responsables de la contratación en relación con el número total de candidatas, el uso de redes centradas en la mujer y el número de candidatas que se preseleccionará (según convenga).
- Desarrolle relaciones con grupos locales de mujeres, grupos profesionales y redes para ampliar el grupo de candidatas.
- Cree una lista de verificación detallada de los criterios del puesto y brinde formación al personal encargado de la contratación para garantizar una evaluación uniforme de los candidatos y reducir los sesgos en la preselección y la selección.
- Considere la posibilidad de que todos los responsables de la contratación reciban formación sobre sesgos involuntarios.

► Cultura del lugar de trabajo

- Promueva la escucha activa:** la escucha activa comprende tres componentes: escuchar sin saber, escuchar sin juzgar y escuchar sin interrumpir.
- Asegúrese de que las políticas y prácticas con perspectiva de género se encuentren en lugares accesibles:** los tableros de anuncios, la intranet u otras plataformas de comunicación interna constituyen buenas formas de crear una sección para que los empleados tengan acceso a ellas.
- Proporcione y comunique programas de desarrollo del liderazgo y de mentoría:** comparta información sobre programas de desarrollo del liderazgo y de mentoría, incluidos los dirigidos específicamente a mujeres. Póngalos a disposición del personal proporcionando financiamiento, subsidios y/o permisos para facilitar una mayor participación.
- Utilice un enfoque inclusivo con los pronombres:** evite los pronombres de género específicos excepto cuando se refiera a una persona concreta. Utilice el “ellos” o “ellas” o utilice intencionadamente pronombres diversos.
- Celebre a los hombres y mujeres con personalidades y estilos de liderazgo no convencionales:** otorgue la misma visibilidad a las mujeres y a los hombres que ocupan puestos de toma de decisiones y liderazgo como modelos de conducta.
- Cree vías para recibir retroalimentación:** garantice que existen mecanismos integrados de retroalimentación y rendición de cuentas por las acciones realizadas. Puede ser conveniente permitir que los comentarios se envíen de manera anónima.
- Tome en cuenta las voces:** identifique a las personas que guardan silencio en la sala y asegúrese de incluirlas y de no escuchar continuamente las mismas voces. Al realizar una lluvia de ideas o pedir opiniones, utilice métodos inclusivos, como círculos de escucha, para asegurarse de que todos hablen

- Utilice un lenguaje y un comportamiento edificantes, inclusivos y no discriminatorios.
- Sea valiente:** denuncie de manera respetuosa los comportamientos que no estén en consonancia con la forma de trabajo inclusiva de la empresa.
- Recopile datos.** Realice con regularidad encuestas sobre la cultura de la organización y actúe en consecuencia. Algunos ejemplos de las preguntas que la empresa puede incluir para recopilar las opiniones del personal son: ¿cuáles son las tres cosas que más valora de su empresa? ¿Cuáles son las tres cosas más importantes que le gustaría mejorar de su empresa? En la medida de lo posible, los datos deben estar desglosados por sexo.
- Comprométase verdaderamente y rinda cuentas.** Los líderes deben articular un auténtico compromiso con la diversidad, cuestionar el *statu quo*, exigir rendición de cuentas a los demás y hacer de la diversidad y la inclusión una prioridad personal.
- Sea consciente de sus propios prejuicios.** Los líderes deben ser conscientes de sus prejuicios, así como de los defectos en el sistema de la empresa, y esforzarse para asegurar una meritocracia.
- Haga seguimiento de los parámetros desglosados por sexo** para asegurarse de que tanto las mujeres como los hombres se benefician de manera equitativa de las oportunidades de desarrollo profesional en su empresa.

Lista de verificación 4. Medición del impacto con perspectiva de género

▶ Diseño de parámetros de impacto e identificación de indicadores

- Mantenga breve la lista de parámetros e indicadores de género para garantizar que a las empresas les resulte fácil hacer seguimiento e informar sobre ellos.
- Utilice datos cuantitativos y cualitativos para crear una imagen completa de los resultados de su empresa en lo que respecta a la prestación de servicios con perspectiva de género y el grado de compromiso con empresas dirigidas por mujeres.
- Recopile datos longitudinales para evaluar el rendimiento o el impacto de su empresa a lo largo del tiempo (mediante actividades de investigación múltiples y consecutivas a lo largo del tiempo).

▶ Recopilación de datos

- Horario:** programe un horario que no interfiera con las responsabilidades personales y profesionales de las mujeres destinatarias. Si la recopilación de datos debe realizarse fuera del hogar de las mujeres, prográmela en función de sus horarios de cuidado de los niños u ofrézcales encargarse de ello.
- Lugar:** lo ideal es que la recopilación de datos se realice en el hogar de cada mujer o cerca de él, por ejemplo, a una distancia que pueda recorrer a pie o mediante un transporte seguro y rápido. Si se requiere transporte, considere la posibilidad de organizarlo y/o proporcionar un estipendio que cubra cualquier costo asociado. Los recopiladores de datos también deben estar preparados para presentar pruebas del motivo de su presencia antes o durante la visita, para limitar cualquier sospecha de los miembros de la familia u otras personas.
- Tecnología:** si la recopilación de datos se realiza mediante un dispositivo, asegúrese de que las mujeres de su grupo demográfico objetivo tienen acceso a él. Dadas las brechas tecnológicas existentes en muchos países, es importante que las mujeres cuenten con los conocimientos técnicos necesarios para responder a la encuesta o, en caso contrario, que se les proporcione apoyo y/o acompañamiento.

- Salud y seguridad:** se deben aplicar protocolos de salud y seguridad a cualquier método de recopilación de datos que implique viajar o estar expuestos a personas fuera del hogar de las mujeres, en especial en estos tiempos de pandemia de COVID-19.

- Mujeres recopiladoras de datos:** en ciertos contextos, las mujeres se sienten más cómodas para compartir libremente sus puntos de vista cuando están con otras mujeres, en especial con mujeres de orígenes similares y/o de la misma comunidad o de comunidades cercanas, en particular si la recopilación de datos ocurre en el hogar o cerca de él. Por otra parte, los hombres que recopilan datos deben recibir formación sobre comunicación y prestación de servicios con perspectiva de género.

- Objetivo claro de la investigación, uso de datos y confidencialidad:** promover la confianza es fundamental y en ocasiones es un tema especialmente importante para las mujeres. Los recopiladores de datos deben explicar el propósito de la investigación, cómo se utilizarán los datos y si los participantes pueden esperar, o no, beneficios de la investigación. Esto incluye ser claros sobre la confidencialidad

- Formulación sensible de las preguntas:** si las preguntas se refieren a cuestiones personales o delicadas, lo ideal es que se formulen de manera individual y no grupal, y que se utilice un lenguaje libre de sesgos y con opciones de respuesta adecuadas.

- Evite la jerga:** es más probable que las preguntas obtengan respuestas completas si están redactadas con claridad, sin uso de jerga y en la lengua materna de los encuestados. Probar las herramientas de recopilación de datos con una pequeña muestra de encuestados antes de aplicarlas de manera general puede ser útil para eliminar cualquier jerga o formulación poco clara.

- Cree espacios solo para mujeres:** en contextos de investigación de grupos, como los grupos focales, puede ser conveniente crear espacios exclusivamente para mujeres. Por ejemplo, si las culturales locales impiden que las mujeres se expresen plenamente cuando hay hombres presentes, un espacio exclusivo para mujeres podría permitirles sentirse más cómodas al expresar sus opiniones.

- Reglas básicas:** en contextos de grupos, como los grupos focales, el recopilador de datos deberá invitar a todos a participar y, en grupos mixtos de mujeres y hombres, establecer reglas básicas y expectativas para la participación de todos. Esto incluye la posibilidad de tener que recorrer la sala y hacer que las personas compartan sus opiniones en lugar de confiar exclusivamente en las respuestas espontáneas.

IV. Parámetros e indicadores desglosados por sexo

Cartera de servicios de desarrollo financiero y empresarial y resultados de los programas

Indicadores	Muestras de parámetros
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hay más empresas dirigidas por mujeres que solicitan y reciben ayuda financiera o servicios de desarrollo empresarial de su organización. ▶ Más empresas dirigidas por mujeres pueden acceder a financiamiento. ▶ Las empresas dirigidas por mujeres son capaces de conseguir inversiones de mayor cuantía. ▶ Las empresas dirigidas por mujeres mejoran su desempeño empresarial y su eficiencia operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Número de mujeres que solicitan apoyo financiero o servicios de desarrollo empresarial. ▶ Número de empresas dirigidas por mujeres que se someten a debida diligencia. ▶ Número de empresas dirigidas por mujeres que son seleccionadas para recibir apoyo financiero o servicios de desarrollo empresarial. ▶ Número de empresas dirigidas por mujeres que pueden acceder a financiamiento (éxito en la recaudación de fondos por tipo: deuda, capital, subvención, donación, etc.). ▶ Tamaño promedio de las inversiones y los préstamos obtenidos por las empresas dirigidas por mujeres. ▶ Número de nuevos productos y servicios (innovación y diversificación de productos). ▶ Crecimiento de los ingresos. ▶ Número de puestos de trabajo creados (crecimiento de la empresa y del personal). ▶ Expansión o presencia en el mercado. ▶ Gastos de funcionamiento. ▶ Satisfacción de los clientes (puntuación de promotor neto).

Resultados internos de proveedores individuales

Indicadores: Fuerza de trabajo	Muestras de parámetros: Fuerza de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hay un número equilibrado de hombres y mujeres en cada nivel de la organización. ▶ Los empleados hombres y mujeres se sienten igualmente empoderados. ▶ Los hombres y las mujeres se sienten igualmente seguros. ▶ Los hombres y las mujeres saben qué hacer cuando se han cruzado los límites de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Número de empleados a tiempo completo, por sexo. ▶ Número de empleados a tiempo parcial, por sexo. ▶ Número de formadores, coaches y mentores consultores, por sexo. ▶ Número de trabajadores ocasionales o estacionales, por sexo. ▶ Número de gerentes, por sexo. ▶ Número de miembros de la junta directiva, por sexo (si aplica). ▶ Número de candidatos preseleccionados y entrevistados, y ofertas realizadas, por sexo. ▶ Número de ascensos, rotación laboral y contratos rescindidos, por sexo. ▶ Salario medio anual de los empleados de cada nivel o función, por sexo. ▶ Salario medio anual de los puestos directivos, por sexo. ▶ Número de incidentes relacionados con discriminación, por sexo. ▶ Número de incidentes abordados relacionados con discriminación, por sexo. ▶ Número de políticas y prácticas de recursos humanos que van más allá del cumplimiento de la legislación local (permisos de maternidad o paternidad adicionales a los requisitos normativos nacionales).

▶ Prestación de servicios con perspectiva de género: una guía rápida para proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial

Esta guía ha sido diseñada para ayudar a los proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial a microempresas y a pequeñas y medianas empresas a ser más inclusivos en materia de género en su trabajo, en especial para mejorar la prestación de servicios a mujeres empresarias. La guía presenta las ventajas de adoptar una perspectiva de género para atender a las mujeres empresarias y a las empresas dirigidas por mujeres y para adaptar a estas sus productos y prestación de servicios. Ofrece una orientación paso a paso sobre cómo empezar a incorporar estrategias con perspectiva de género en el contenido y la prestación de servicios, además de ayudar a sentar las bases para un mejor impacto y eficacia generales.

**Programa para el Desarrollo Empresarial de la Mujer,
Unidad PyMEs**

Organización Internacional del Trabajo
4 route des Morillons
CH-1211 Ginebra 22
Suiza