

# NO SIMPLEMENTE NEGOCIOS

---

FOMENTANDO EL ESPÍRITU  
EMPREENDEDOR DE LAS MUJERES  
MEDIANTE LA CAPACITACIÓN EN  
APTITUDES INTERPERSONALES  
Y EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS  
HOMBRES

**Escrito por Daina Ruback**

**Para Oxfam, Value for Women y Aspen Network of Development  
Entrepreneurs**

---



# CONTENIDO

<b>1. RESUMEN DEL DOCUMENTO Y ASPECTOS DESTACADOS</b>	<b>3</b>
<b>2. LIBERANDO EL POTENCIAL DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR DE LAS MUJERES</b>	<b>4</b>
Impacto de las pequeñas empresas en crecimiento y de la participación económica de las mujeres	4
Enfoque holístico de las mujeres emprendedoras: más allá del acceso al financiamiento y las habilidades de negocios	5
Creando aliados masculinos en las iniciativas empresariales de las mujeres	6
Programa Women in Small Enterprise (WISE) de Oxfam en Guatemala: un ejemplo de un programa holístico e integrado para el éxito de las mujeres emprendedoras	7
<b>3. PRINCIPALES SUGERENCIAS PARA PROGRAMAS: ALGUNAS GUÍAS PARA INCORPORAR LOS ENFOQUES GENERALES EN LOS PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO DE MUJERES Y FAMILIAS</b>	<b>8</b>
<b>4. CONSIDERACIONES Y DESAFÍOS DEL PROGRAMA</b>	<b>11</b>
<b>5. CONCLUSIÓN</b>	<b>12</b>
<b>6. APÉNDICE I: RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN DEL PROGRAMA WISE DE OXFAM</b>	<b>13</b>

# I. RESUMEN DEL DOCUMENTO Y ASPECTOS DESTACADOS

- Es esencial para el crecimiento económico mundial que las mujeres sean propietarias de empresas en el sector de las pequeñas empresas en crecimiento. La participación económica y las inversiones de las mujeres producen un efecto exponencial sobre el bienestar de la familia y la comunidad. Para activar el potencial de las empresas lideradas por mujeres y contribuir al crecimiento económico, deben abordarse las barreras y los desafíos que enfrentan las mujeres.
- Entre las barreras que afectan a las mujeres, se encuentra el acceso desigual al capital, así como un acceso limitado a la capacitación empresarial, tanto en el desarrollo de competencias técnicas de negocios (como contabilidad, capacitación informática, marketing), como en el desarrollo de aptitudes interpersonales, (como el liderazgo y la comunicación eficaz)<sup>1</sup>. La mayoría de las mujeres propietarias de negocios, enfrenta también desafíos en lo concerniente a los roles socioculturales, entre ellos las expectativas de manejar los hogares y la prestación de cuidados por sí mismas, lo que limita su autonomía en la toma de decisiones en el hogar y en la empresa.
- Es importante reconocer que todas las mujeres forman parte de una unidad familiar. Los compañeros de vida y otros parientes hombres pueden sumarse como aliados para derribar las barreras socioculturales que enfrentan las mujeres emprendedoras y garantizar que los hombres participen de los emprendimientos de las mujeres. En tanto las mujeres cambian los papeles y asumen más actividades emprendedoras, es preciso modificar simultáneamente las actitudes y algunas normas culturales para lograr la sostenibilidad. Hacer partícipes a los hombres implica reconocer los beneficios de la actividad emprendedora de las mujeres en todo, por ejemplo, la reducción de la presión sobre los hombres como único sostén financiero de las familias.
- Los programas y las iniciativas que trabajen con mujeres emprendedoras deben planificar el contenido de la capacitación para brindarles la posibilidad de compartir de qué forma su vida familiar va en detrimento de los logros profesionales. Del mismo modo, se debe crear un espacio para que las mujeres hagan una lluvia de ideas acerca de cómo los parientes pueden ayudar.
- Hacer frente a las barreras que se interponen al éxito de las mujeres como emprendedoras exige un abordaje holístico o por ecosistemas. Esto significa vincular el acceso al financiamiento con la mejora de las aptitudes empresariales e interpersonales, como son el liderazgo y la toma de decisiones. Implica también fomentar el aprendizaje entre pares y el coaching personalizado para mujeres. Esta combinación de respaldos ayudará a las mujeres a superar las barreras únicas que enfrentan y, a su vez, se traducirá en una constitución y un crecimiento de empresas de mujeres de mayor éxito.
- Para las organizaciones que lideran estos proyectos, entre los ejemplos de abordajes eficaces está el involucrar a hombres en capacitaciones, tanto en grupos mixtos como de un solo género. Estas capacitaciones ayudan a las mujeres a tomar decisiones de forma autónoma; a los hombres, a identificar los beneficios de los emprendimientos de las mujeres, y reúnen a ambos géneros para fomentar la rendición de cuentas y la planificación compartida del hogar y los negocios.
- Los enfoques generales y holísticos deben confiar en las alianzas porque es poco probable que una única organización pueda suministrar todos los servicios necesarios. Es fundamental asociarse con facilitadores expertos poseedores de experiencia en la gestión de la dinámica del género y capaces de cuestionar de forma eficaz y segura las normas o conductas nocivas relativas al género.

## 2. LIBERANDO EL POTENCIAL DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR DE LAS MUJERES

### IMPACTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN CRECIMIENTO Y DE LA PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LAS MUJERES

Más de 28 millones de pequeñas empresas en crecimiento están teniendo un impacto en las economías mundial, nacionales y locales al crear empleos, medios de vida, e ingresos para muchas personas en necesidad. Se estima que alrededor de un tercio, es decir, unos 9 millones son propiedad total o parcial de mujeres; y en muchos países en desarrollo, las mujeres están creando empresas a un ritmo superior al de los hombres.<sup>2,3</sup> La participación económica de las mujeres produce efectos de gran alcance. También es un hecho bien documentado que las mujeres invierten su dinero en la salud y educación de la familia, desarrollando así el capital humano para garantizar el crecimiento económico futuro.<sup>4</sup>

Las barreras que enfrentan las mujeres propietarias de empresas comparadas a las desus pares masculinos son constantes y están bien documentadas:

- acceso limitado a productos financieros y servicios adecuados
- los marcos jurídicos y normativos de muchos países presentan históricamente un sesgo contra las mujeres

- las normas culturales pueden limitar la disponibilidad de tiempo que las mujeres propietarias de empresas pueden dedicar a sus negocios<sup>5</sup>
- las mujeres tienden a iniciar sus empresas con niveles relativamente menores de experiencia, educación, recursos financieros y redes profesionales<sup>6</sup>

Las organizaciones de todo el mundo están tratando de hacer frente a la diversidad de barreras que enfrentan las mujeres para aumentar su participación económica y su papel en la actividad emprendedora. Por ejemplo, los bancos y las instituciones financieras están realizando capacitaciones sobre perspectiva de género para sus oficiales de crédito, como la capacitación desarrollada por Value for Women, o trabajando con organizaciones como Women's World Banking para desarrollar productos financieros nuevos y adecuados para mujeres.<sup>7</sup> Las instituciones internacionales como la OCDE están presionando a los gobiernos a incluir marcos jurídicos igualitarios.<sup>8</sup>

<sup>2</sup> Pymes pertenecientes a mujeres: una oportunidad de negocios para las instituciones financieras. Corporación Financiera Internacional. 2014.

<sup>3</sup> Informe especial: Mujeres empresarias. Global Entrepreneurship Monitor (observador mundial de la empresa). 2015.

<sup>4</sup> Fortalecer el acceso a las finanzas para las pymes propiedad de mujeres en los países en desarrollo. Alianza Mundial para la Inclusión Financiera, Corporación Financiera Internacional. Octubre de 2011.

<sup>5</sup> Las mujeres y las finanzas: Informe sobre la marcha de los trabajos para el G20. Banco Mundial, OCDE. 2015.

<sup>6</sup> Informe especial: Mujeres empresarias. Global Entrepreneurship Monitor (observador mundial de la empresa). 2015.

<sup>7</sup> [www.v4w.org](http://www.v4w.org); [www.womensworldbanking.org](http://www.womensworldbanking.org)

<sup>8</sup> Putting all our ideas to work: Women and Entrepreneurship. Deloitte. 2015

# ENFOQUE HOLÍSTICO DE LAS MUJERES EMPRESARIAS: MÁS ALLÁ DEL ACCESO AL FINANCIAMIENTO Y LAS HABILIDADES DE NEGOCIOS

Tradicionalmente, los programas de desarrollo empresarial se han centrado en el desarrollo de las competencias técnicas de negocios, como la contabilidad, el marketing, y la redacción de planes de negocios, para subsanar las brechas cognitivas esenciales que enfrentan las mujeres emprendedoras. Sin embargo, al centrarse exclusivamente en esas competencias y excluyendo las competencias interpersonales, así como la sensibilización y participación de los hombres, las organizaciones pueden limitar involuntariamente el efecto que pueden producir con sus programas.<sup>9</sup>

Las instituciones financieras nos han demostrado que integrar actividades de aptitudes interpersonales en los programas de capacitación vinculados a los productos financieros aumenta la cantidad de clientas y reduce los índices de incumplimiento para las organizaciones financieras.<sup>10</sup> El desarrollo de las aptitudes interpersonales es un aporte imprescindible a la capacitación tradicional, ya que faculta a las mujeres a tener la confianza para negociar lo que quieren, no solo en un ámbito laboral, sino también en el hogar.

Incluir capacitación en materia de habilidades interpersonales y hacer frente a las barreras socioculturales ha cobrado un protagonismo relativamente nuevo en el sector del desarrollo empresarial de las mujeres.<sup>11</sup> Por ejemplo, Crea, una organización que brinda capacitación a las mujeres emprendedoras en México, ha descubierto hace poco que la introducción de componentes de aptitudes interpersonales en sus programas de capacitación ha reducido significativamente los índices de abandono, lo que lo vuelve una inversión inteligente y valiosa.<sup>12</sup> Este tipo de capacitación es esencial para fortalecer la capacidad de las mujeres de negociar tanto en la vida personal como profesional, porque les aporta las aptitudes que necesitan para ser sus propias defensoras. Las implicaciones son trascendentales y permiten a las mujeres comunicarse y negociar en

el hogar, así como en el contexto de la empresa.

Por otra parte, el cambio de los programas de desarrollo de mujeres empresarias hacia un enfoque más holístico reconoce las barreras culturales a veces invisibles que existen, como la influencia que ejercen los hombres sobre la toma de decisiones de las mujeres propietarias de empresas. Las mujeres emprendedoras no se encuentran en un espacio vacío. Los maridos, parejas, padres y hermanos ejercen un impacto sobre la cantidad de tiempo y esfuerzo que puede dedicar una mujer propietaria a su empresa. Muchas veces se trata de empresas familiares, lo que desvanece los límites entre los ámbitos personal y profesional.

Además, la falta de una toma de decisiones equitativa entre los géneros (marido-mujer, padre-hija, hermano-hermana) continúa siendo un desafío significativo y suelen relegarse las voces de las mujeres, incluso en el seno de sus propias empresas. Uno de los desafíos más arraigados al que deben hacer frente las mujeres es la distribución desigual del trabajo no remunerado en el hogar y el trabajo de cuidado, lo que deja a las mujeres propietarias de empresas menos tiempo para invertir en sus empresas.<sup>13</sup> Generar un espacio seguro para que las mujeres compartan sus desafíos y estrategias para hacerles frente, puede ser uno de los componentes más valiosos de una iniciativa que fomente la capacidad empresarial de las mujeres.

Estas normas y roles culturales pueden provocar presiones que obliguen a las mujeres a abandonar el desarrollo del negocio y los programas de aceleración empresarial. Si la participación de las mujeres en estas actividades está en riesgo, se debilita la probabilidad de cerrar la brecha existente entre hombres y mujeres que son propietarios de empresas. Está claro que se debe abordar a los hombres como aliados y participantes activos del desarrollo económico y empresarial de las mujeres.<sup>14</sup>

<sup>9</sup> Implicar a los hombres en el empoderamiento económico de las mujeres y las intervenciones de desarrollo de la capacidad empresarial. Organización Internacional del Trabajo. Diciembre de 2014.

<sup>10</sup> Buenas prácticas mundiales bancarias para pymes dirigidas por mujeres. Banco Mundial de la Mujer y Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo. 2014.

<sup>11</sup> Creating Opportunities: Strengthening the Ecosystems for Women Entrepreneurs in Mexico. (Crear oportunidades: fortalecer los ecosistemas para las mujeres emprendedoras en México.) Value for Women, Fundación Banorte, ANDE, CIIÉ. 2014.

<sup>12</sup> [www.crea.org.mx](http://www.crea.org.mx)

<sup>13</sup> Women at Work: Trends 2016. ("Las mujeres en el trabajo: tendencias 2016") Oficina Internacional del Trabajo. 2016.

<sup>14</sup> Gender and Development Cooperation: Scaling up Work with Men and Boys. ("El género y la cooperación para el desarrollo: ampliación a escala del trabajo con hombres y jóvenes") IDS Bulletin Volumen 45 Número 1 enero de 2014. Institute of Development Studies.

## CREANDO DE ALIADOS MASCULINOS EN LAS INICIATIVAS EMPRESARIALES DE LAS MUJERES

Las organizaciones de todo el mundo han venido ocupándose de la equidad de género desde hace años. Los programas centrados en los derechos de las mujeres, que crean aliados masculinos para combatir la violencia sexual, y trabajan con los padres para equilibrar mejor el trabajo del hogar con la prestación de cuidados predominan en el sector del desarrollo.<sup>15</sup>

En América Latina, el acento en las “nuevas masculinidades” ha cuestionado la cultura del machismo, combatiendo el sesgo de género y la violencia doméstica, así como alentado a los hombres a asumir cada vez más responsabilidades como padres.<sup>16</sup> Las campañas como #HeForShe de ONU Mujeres han captado la atención de los medios internacionales a la necesidad de involucrar a los hombres en el logro de la igualdad de género.

Al tomar estas lecciones aprendidas del mundo del desarrollo, las organizaciones que trabajan para desarrollar emprendimientos de mujeres están generando formas nuevas e innovadoras de involucrar a los hombres y enfrentar las barreras culturales que se interponen al éxito comercial. Abordar la capacidad emprendedora de las mujeres y su toma de decisiones autónoma en el nivel empresarial con este tipo de método holístico y por género, está comenzando a surgir como un área de interés.

Existe una investigación nueva y abundante que respalda la justificación económica para involucrar también a los hombres. Por ejemplo, los padres y maridos pueden ayudar a las mujeres emprendedoras a obtener acceso al capital, las redes y la información que pueden no estar a su alcance debido a las barreras culturales.<sup>17</sup> Los aliados masculinos también pueden incrementar la probabilidad de éxito de las mujeres emprendedoras en sectores dominados por los hombres, como la construcción, la ingeniería y la fabricación.<sup>18</sup> Cada vez resulta más claro que un ecosistema holístico de apoyo es fundamental para el éxito empresarial de las mujeres.

<sup>15</sup> Véase, por ejemplo:  
Oxfam ( [http://www.oxfamnovib.nl/Redactie/Downloads/English/publications/Case study Uganda gender division of labour \(2\).pdf](http://www.oxfamnovib.nl/Redactie/Downloads/English/publications/Case%20study%20Uganda%20gender%20division%20of%20labour%20(2).pdf) )  
Promundo ( <http://promundoglobal.org/programs/international-men-and-gender-equality-survey-images/> )  
ICRW ( <http://www.icrw.org/publications/engaging-men-and-boys-achieve-gender-equality> )  
Organización Mundial de la Salud. ( [http://www.who.int/gender/documents/Engaging\\_men\\_boys.pdf](http://www.who.int/gender/documents/Engaging_men_boys.pdf) )

<sup>16</sup> Por ejemplo: <http://www.alianzaporlasolidaridad.org/testigodirecto/como-trabajamos-en-aps-las-nuevas-masculinidades>

<sup>17</sup> Implicar a los hombres en el empoderamiento económico de las mujeres y las intervenciones de desarrollo de la capacidad empresarial. Organización Internacional del Trabajo. Diciembre de 2014.

<sup>18</sup> Emprendedoras que triunfan en sectores dominados por hombres en Etiopía. Gender Innovation Lab, Informe de política, edición del 12 de octubre de 2015.

# PROGRAMA WOMEN IN SMALL ENTERPRISE (WISE) DE OXFAM EN GUATEMALA:

## UN EJEMPLO DE PROGRAMACIÓN HOLÍSTICA E INTEGRADA PARA EL ÉXITO DE LAS MUJERES EMPRENDEDORAS

El programa Women in Small Enterprise (WISE) de Oxfam está aprovechando el poder de las mujeres emprendedoras de Guatemala. El programa fue concebido para ayudar a incrementar el liderazgo económico de las mujeres, su acceso a financiamiento y sus aptitudes comerciales tradicionales. El programa WISE incluye el aprendizaje entre pares, el coaching y la capacitación en materia de derechos de las mujeres: un abordaje multifacético concebido para hacer frente a la variedad de desafíos exclusivos de las mujeres propietarias de empresas. Involucrar a los hombres es un elemento cada vez más fundamental de este abordaje holístico.

### DESAFÍOS QUE ENFRENTÓ EL EQUIPO WISE:

- 1 Un índice de abandono elevado de mujeres del programa.
- 2 La falta de toma de decisiones autónoma de las mujeres dedicadas a los emprendimientos.
- 3 Las presiones del hogar y la interferencia de los cónyuges de las participantes.

### SOLUCIONES:

- 1 Value for Women desarrolló una serie de herramientas denominada "Modern Families" ("Familias modernas") para las participantes y sus maridos.
- 2 La capacitación se concentra en profundizar las aptitudes interpersonales para las mujeres y en educar a los hombres sobre la igualdad de género y los beneficios de la participación económica de las mujeres (en el Anexo 1 se encuentra un resumen de la capacitación desarrollada para WISE).
- 3 Varios principios rectores guiaron el desarrollo de estas herramientas, entre ellos el de "no imposición de valores o creencias, y comprensión de los papeles y actitudes de género actuales sin juzgar".
- 4 La serie de herramientas es participativa y cooperativa, con el acento en la positividad, el respeto y la dignidad de todos los participantes".
- 5 Ejemplifica también la necesidad de crear alianzas, que reúnan a los socios y recursos locales para contar con respaldo y conocimientos.

### CONCLUSIÓN:

Esta serie de herramientas tiene por objeto fomentar la toma de decisiones autónoma de las mujeres en los negocios y en el hogar, al mejorar su liderazgo y aptitudes interpersonales, y generar la participación y aceptación de los hombres.

**"Mi confianza ha mejorado porque he descubierto quién soy y qué soy capaz de hacer."**

- Participante del programa WISE

# 3. PRINCIPALES SUGERENCIAS PARA PROGRAMAS:

## ALGUNAS GUÍAS PARA INCORPORAR ENFOQUES GENERALES EN LOS PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO DE MUJERES Y FAMILIAS

Realizar capacitaciones exclusivas para hombres y otras exclusivas para mujeres, así como reunir a ambos, hombres y mujeres

Crear espacios para que hombres y mujeres reflexionen sobre la participación de las mujeres en estos programas, tanto juntos como por separado (en grupos de todos hombres y de todas mujeres), ha demostrado su eficacia para traer a los hombres a bordo como aliados.<sup>19</sup> Debido a la dinámica del poder, el debate acerca de la igualdad de género puede ser más franco a veces en los grupos divididos por género.

Espacios sólo para hombres:

Invitar a las contrapartes masculinas de las mujeres propietarias de empresas, ya sean maridos, padres o hijos, y debatir acerca de los beneficios de los emprendimientos de las mujeres y el empoderamiento económico. Esta parte de la capacitación es clave y debe brindarles a los hombres espacios para pensar de forma crítica acerca del género, los roles tradicionales de género y la equidad. Fue concebida teniendo en mente a los hombres como estudiantes y se concentra en fomentar el interés propio (en contraposición al altruismo) para involucrar a los participantes de forma eficaz. Los hombres necesitan ver “qué beneficio les aporta”. Es poco probable que asuman más tareas del hogar porque es lo correcto, sino que su motivación suele responder a los beneficios personales que perciban (p. ej., más ingresos en el hogar) al hacerlas.

Reunir a hombres y mujeres:

Para las organizaciones que llevaron a cabo capacitaciones separadas para hombres y mujeres, es importante reunir a los participantes para compartir sus aprendizajes. Lo más importante para esta sesión conjunta es el concepto de accountability o rendición de cuentas. Al salir de espacios relativamente seguros en grupos mono género, es importante, en especial para los hombres, confirmar sus aptitudes recién descubiertas frente a sus compañeras. La experiencia de Oxfam con el programa piloto en Guatemala demostró que, mientras a los hombres les resultaba fácil hablar como defensores de la igualdad de género en el segundo módulo, exclusivo de hombres, se mostraban dubitativos al expresar estas opiniones con tanta asertividad delante de sus esposas. Compartir estos aprendizajes como pareja es fundamental para que ambas partes rindan cuentas de los avances logrados en las dos primeras sesiones. De cara al futuro, el aumento de la participación económica de las mujeres debe resultar un beneficio para la familia y la empresa, en especial si se trata de una meta compartida entre hombres y mujeres.

<sup>19</sup> Journey of Transformation: A Training Manual for Engaging Men as Allies in Women's Economic Empowerment. CARE International, Promundo. 2011.



## Involucrar a los hombres de forma temprana y activa en los programas e iniciativas de desarrollo empresarial

Involucrar a los hombres en los programas de desarrollo empresarial de las mujeres no puede ser lo último en la lista de prioridades. Si las mujeres ya están abandonando o enfrentando problemas en el hogar debido al incremento

de sus responsabilidades comerciales, podría ser ya demasiado tarde. Se debe invitar a los hombres a aprender en el comienzo de cualquier programa de capacitación de mujeres.

## Buscar expertos en materia de género para explorar las cuestiones sensibles sobre roles de género

Abordar la desigualdad de género puede ser un tema muy sensible, que en muchas culturas puede ser considerado tabú y deben encararlo capacitadores o facilitadores muy calificados. Lo ideal es que los facilitadores de estas herramientas cuenten con amplia experiencia de trabajo en iniciativas de empoderamiento económico de las mujeres, de trabajo con hombres y sobre la igualdad de género, y en los contextos específicos en los que se aplicarán estas herramientas. Deben comprender el punto de entrada y ser conocedores en el manejo de las dinámicas de género y capaces de desafiar de forma segura las normas o conductas de género nocivas. Los facilitadores deben centrarse en respetar la dignidad de los participantes y evitar los abordajes paternalistas del fomento del cambio en las

relaciones de género y, específicamente, en la dinámica de la toma de decisiones entre hombres y mujeres.

Se alienta la facilitación local, por profesionales con capacidades específicas en estos campos. Por ejemplo, en el piloto inicial de este módulo de WISE en Guatemala, se sumó a un facilitador masculino con mucha experiencia, gerente de un grupo de masculinidades, para co-facilitar y presentar sus experiencias personales en materia de desafiar las normas sobre el género en la sesión exclusiva para hombres. La retroalimentación recibida tras la sesión identificó esta influencia masculina positiva como factor de éxito clave para la capacitación.

### NOTA SOBRE LA PERSONALIZACIÓN

Las herramientas y sugerencias aquí presentadas son ejemplos destinados a brindar una orientación a las organizaciones que buscan adoptar un enfoque más holístico o de ecosistema para el emprendimiento de las mujeres.

Algunas organizaciones quizá se sientan equipadas para integrar capacitaciones sobre el liderazgo y la toma de decisiones autónoma para las mujeres. Otros pueden estar familiarizados con aliados de ecosistemas que pueden brindar apoyo para hablar sobre los roles de género en las sesiones exclusivas para hombres.

El principal aspecto destacado es que las organizaciones deben concentrarse en las partes de este abordaje que son capaces de incorporar y comenzar a pensar en posibles aliados de ecosistema que pueden ayudar a brindar el apoyo adicional necesario. Lo más importante es que debe existir un compromiso organizativo completo para hacer frente a este importante tema, al nivel que sea posible.

# AGORA PARTNERSHIPS LLEVA LA CAPACITACIÓN EN APTITUDES INTERPERSONALES A LAS MUJERES DE NICARAGUA

En julio de 2016, Agora Partnerships realizó el proyecto piloto de capacitación en aptitudes interpersonales para las mujeres emprendedoras, basado en la capacitación de Oxfam y Value for Women enfocado particularmente en la comunicación y negociación. Tras un intercambio para compartir el trabajo que emprendía WISE de Oxfam en Guatemala en mayo de 2016, Agora adaptó e incluyó un componente de aptitudes interpersonales para complementar los módulos centrales sobre aptitudes de negocios como parte de un programa de inclusión financiera para las mujeres emprendedoras en Nicaragua. En alianza con El Congreso Permanente de Mujeres Empresarias, una red existente de mujeres empresarias de Nicaragua, se suministró una versión modificada de 2 horas del módulo 1 de WISE a 11 mujeres.

Estas emprendedoras consideraron que la capacitación piloto de Agora es muy valiosa y aplicable a la familia y a los entornos comerciales. El entusiasmo se hizo patente cuando los líderes de la red comunicaron que los miembros asistentes estarían dispuestos a realizar aportes financieros para obtener capacitaciones similares en el futuro. Con el éxito de esta experiencia piloto, Agora Partnerships continuará desarrollando sus propuestas para mujeres emprendedoras, reconociendo la importancia del fomento de las aptitudes interpersonales junto con la capacitación en aptitudes empresariales.

Otras organizaciones que buscan poner en práctica un abordaje más holístico tienden a encontrar este modelo muy factible. Agora Partnerships pudo asociarse con una red existente de mujeres emprendedoras y dotarlas de los recursos necesarios para fortalecer sus habilidades de comunicación y negociación en un corto período.

“Como parte del arranque del programa de inclusión financiera en Nicaragua, realizamos pilotos de capacitación en aptitudes interpersonales para las mujeres emprendedoras. Los resultados fueron sumamente positivos: las mujeres expresaron que el espacio les permitió debatir, por primera vez, sus metas y desafíos como mujeres, y lograron analizar de qué manera la estrategia de negociación y comunicaciones que practicaron podría aplicarse a sus empresas y entornos familiares reales.”

- María Denise Duarte  
Gerente de desarrollo de programas de Agora Partnerships

# 4. CONSIDERACIONES Y DESAFÍOS DEL PROGRAMA

Al crear nuevas iniciativas holísticas que involucren a los hombres, los programas deben adaptarse y modificarse para hacer lugar a los beneficiarios específicos.

CONSIDERACIONES DE PROGRAMA	MODIFICACIONES Y ADAPTACIONES SUGERIDAS
Grupos de capacitación que incluyan mujeres solteras y casadas	Alentar a las mujeres a invitar a los hombres a participar, como los padres o hermanos. Las mujeres deben participar en la capacitación en aptitudes interpersonales sin discriminar por su de su estado civil.
Entender el contexto cultural y las realidades locales	Los facilitadores deben contar con los antecedentes de los participantes y estar familiarizados con las normas culturales locales específicas de las poblaciones con las que están trabajando. Ello incluye las diferencias entre los participantes urbanos versus los rurales y las poblaciones indígenas. Existe una consideración lingüística importante. La discrepancia que suelen crear la asistencia técnica y los programas de capacitación es la falta de socios regionales que hablen las lenguas indígenas y comprendan estas normas por experiencia propia y no desde el punto de vista del observador. Afecta también la forma de comunicar y recibir en ambos extremos de la comunicación, en especial cuando se trata de temas sensibles.
Trabajar con emprendedores que tienen empresas ya establecidas versus empresas nuevas	Las mujeres que poseen empresas establecidas pueden sentirse más confiadas y cómodas en sus capacidades de toma de decisiones. Es posible ajustar la capacitación en aptitudes interpersonales según el nivel de experiencia de cada grupo.
Diferencias generacionales	Las generaciones mayores pueden estar más arraigadas a normas culturales y menos abiertas a conceptos más modernos de género y roles de género, así como a la transición de roles y responsabilidades tradicionales. Los facilitadores pueden centrarse en los beneficios económicos de la participación económica de las mujeres en contraposición a argumentos morales o basados en valores.
Tiempo limitado disponible con hombres (y mujeres)	<p>Para muchos programas, la participación activa de los hombres puede darse en un período breve, quizá de un día o una tarde, debido a las limitaciones de tiempo y los compromisos laborales. Alentar la participación a través de invitaciones personales, apelando al interés propio y brindando oportunidades de seguimiento con el programa puede permitir aprovechar el tiempo limitado.</p> <p>Dado que el punto de entrada de estos programas es la empresa, tanto los hombres como las mujeres se enfrentarán a las limitaciones temporales. Existe una falta de compromiso a largo plazo que muchas ONG basadas en la comunidad y organizaciones de desarrollo que abordan los cambios culturales o actitudinales pueden tener. Las organizaciones de desarrollo empresarial deben hacer frente a estos problemas de forma estructurada debido a este marco temporal limitado.</p>

## Anticipar potenciales reacciones negativas

Si bien es imposible ver el futuro, resulta esencial tener presente que los programas de mujeres empresarias y los que abordan cuestiones sensibles como las normas de género, los valores culturales y las finanzas familiares pueden producir consecuencias inesperadas. Aunque la intención de involucrar a los hombres desde el principio y desarrollar las aptitudes interpersonales en las mujeres es la de mitigar

estas consecuencias, las organizaciones deben tener en cuenta las posibles reacciones (por ejemplo, la intimidación o incluso la violencia doméstica producto de los cambios en la dinámica del poder) al momento de diseñar y poner en práctica cualquier iniciativa de empoderamiento económico de las mujeres.<sup>20</sup>

# 5. CONCLUSIÓN

El emprendimiento de las mujeres y la propiedad de la empresa son fundamentales para el desarrollo económico mundial. Las mujeres están creando empresas a un ritmo mayor que sus pares masculinos y la investigación demuestra que si los hombres y las mujeres tuvieran la misma participación como emprendedores, el PIB mundial podría aumentar un 2 por ciento o USD1,5 billones.<sup>21</sup>

Los programas destinados a brindar respaldo a las mujeres emprendedoras y propietarias de empresas están evolucionando al incluir no solo aptitudes empresariales tradicionales y el acceso al financiamiento, sino también métodos de desarrollo más holísticos. La inclusión del desarrollo de aptitudes interpersonales y el involucramiento de sus parejas masculinas y miembros de la familia con el desarrollo de aptitudes empresariales tradicionales es esencial para el éxito futuro de las mujeres propietarias de empresas.

Este método holístico facilitará la toma de decisiones más autónoma, fomentará la autoestima y la confianza, y mitigará los efectos negativos potenciales de las iniciativas destinadas a las mujeres propietarias de empresas.

Si bien este documento aporta sugerencias para un abordaje integral al desarrollo de la capacidad emprendedora de las mujeres, es importante que las organizaciones no se sientan abrumadas por la tarea. Al trabajar con mujeres emprendedoras y propietarias de empresas- Es importante recordar que la colaboración es clave, y buscar socios con experiencia y recursos adicionales para subsanar cualquier brecha en las competencias aumentará las probabilidades de éxito.

En las situaciones en las que los recursos son limitados, como vimos con el programa piloto de Agora Partnership, el desarrollo de las aptitudes interpersonales puede ser el programa más simple de adoptar y el que seguirá generando un efecto significativo. En estos programas, el compromiso organizativo es fundamental para el éxito futuro de las mujeres emprendedoras.

Sin duda, constituye un desafío enfrentarse a las normas y creencias culturales arraigadas, pero el beneficio potencial de la participación económica de las mujeres en los emprendimientos y en la titularidad de las empresas es tan significativo que justifica los riesgos que pudiera conllevar.

<sup>20</sup> Women's economic inequality and domestic violence: exploring the links and empowering women. ("Desigualdad económica de las mujeres y violencia doméstica: análisis de los nexos y empoderamiento de las mujeres.") Género y desarrollo. Volumen 23. 2015

<sup>21</sup> Bridging the Entrepreneurship Gender Gap: The Power of Networks. ("Superar la brecha emprendedora de género. El poder de las redes.") The Boston Consulting Group. Octubre de 2014

# 6. APÉNDICE I: RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN DEL PROGRAMA WISE DE OXFAM

A continuación, se presenta un resumen de los tres módulos del kit de herramientas que desarrolló Value for Women para el programa WISE en Guatemala. La intención es brindar un ejemplo de caso concreto para permitir a otras instituciones adaptarlo y emplearlo como algo pertinente en su trabajo de programas. Estos tres módulos brindan espacios para que hombres y mujeres reflexionen de manera conjunta y por separado sobre la participación de las mujeres en los programas de desarrollo de emprendimientos, lo que ha resultado eficaz para involucrar a los hombres como aliados.<sup>22</sup>

El primer módulo de los tres de esta capacitación es solo para mujeres. Esta capacitación es esencial para fortalecer la capacidad de negociación de las mujeres tanto en su vida personal como profesional. Asimismo, en situaciones de recursos limitados, el programa de desarrollo de aptitudes interpersonales puede ser el más sencillo de adoptar y será capaz de producir un efecto significativo.

El segundo módulo está destinado a los pares masculinos de las mujeres propietarias de empresas. Este módulo, que creó WISE originalmente para los maridos, puede modificarse para adaptarse a los hombres invitados a participar, como padres y hermanos. Presenta la justificación económica y los beneficios del empoderamiento económico y del emprendimiento de las mujeres, así como sus efectos tanto sobre los hombres como sobre las mujeres. Esta parte de la capacitación brinda también a los hombres espacios para pensar de forma crítica acerca del género, los roles tradicionales de género y la equidad.

El tercer módulo vuelve a reunir a hombres y mujeres, tanto para compartir sus aprendizajes de las sesiones previas como para participar de la planificación conjunta de la empresa y el hogar. Lo más importante de este módulo es el concepto de accountability o rendición de cuentas. Compartir estos aprendizajes como pareja es fundamental para que ambas partes rindan cuentas de los avances logrados en los dos primeros módulos.

# RECONOCIMIENTOS

---

Daina, Value for Women, Oxfam y ANDE agradecen a la Argidius Foundation por el generoso apoyo brindado a este informe.

Adicionalmente, deseamos agradecer a las siguientes personas, por sus reflexiones, aportes y tiempo dedicado al desarrollo de las herramientas que llevaron al desarrollo de este documento de política: María Denise Duarte y Kira López de Agora Partnerships, Diana Majury de Carleton University, Lucy Cruz y el fabuloso equipo de Cirklo México, Ana Luz Díaz Hernández de CREA México, Kythzia Barrera de Colectivo 1050, Andrew Morrisson de BID, Miranda Clarke y Alivelu Ramiseti de Oxfam, Christine Hughes & Roxanne Murrell de Oxfam Canadá, Theis Reemer de Oxfam Novib, Ester Duflo, Justin Loiseau y Nour Shammout de Poverty Action Lab, Gary Barker y Kate Doyle de ProMundo, Vinicio del Valle y Saúl Gómez de la Red Nacional de Hombres de Guatemala, Malini Patel de Vital Voices, Alfonso Díaz, Sebastián Molano, y Adejumoke Obagun.