

ESTUDIO REGIONAL

Igualdad de género en PYMES y Cooperativas

GOBIERNO DE ESPAÑA
cooperación española

PNUD
Al servicio de las personas y las naciones

ESTUDIO REGIONAL

Igualdad de género en PYMES y Cooperativas





© Copyright 2014

Estudio Regional: Igualdad de género en PYMES y Cooperativas

ISBN: 978-9962-688-29-7

Autora: Maria Ángeles Sallé Alonso

Con la colaboración de Laura Molpeceres Álvarez

Coordinación: Guillermina Martín. Área Práctica de Género. PNUD

Revisión: Barbara Auricchio y Carmen de la Cruz. Área Práctica de Género. PNUD

Edición: Carmen Salas

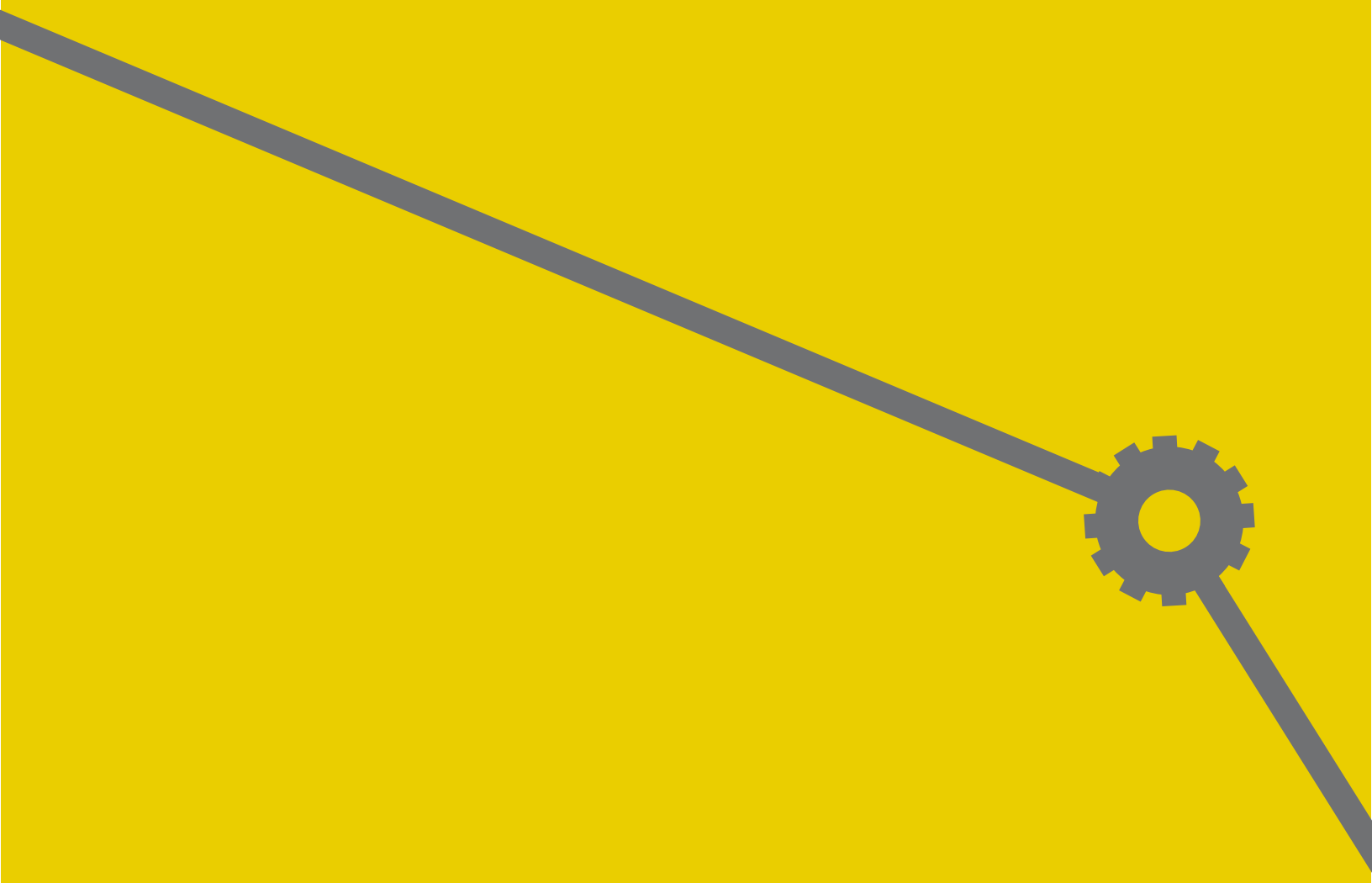
Diseño Gráfico: Celina Hernandez y Paola Lorenzana

Agradecimientos: Marie Claire Arias Givans, Andrea Balzano, Cecilia Barraza, Néstor Bercovich, Elcira Berruti, Marina Brito, Jorge Gustavo Brizuela, Andrea Castaño de la Torre, Javier Collado, María José Chamorro, Mercedes Eleta de Brenes, Cruz Fernández Durántez, Glaucia Fraccaro, Edith Felipe, Gloria Fuentes, Alejandra García, Genaro García, Shirley Gayle, Pilar González, Cecilia González, Maria Luisa Ayala, Aymara Hernández Morales, Julia Herrera, Leticia Mariana Jáuregui Casanueva, Marcela Laitano, Rosalía Ledesma, Claudio Marrón, Reyna Martínez, Gloria Patricia Medina, Inés Mendoza, Carolina Mónico, Paola Monroy, Ana Moreno, Cristian Muñoz, Marina Clare Nash, Silvia Ontivero, Ana María Ortiz Villalba, Gilda Pacheco, Iliana Ponce, Isaac Puig, María Rosa Renzi, Inalvis Rodríguez, Gina de Sáenz, María Simó Sevilla, Ana Sosa, Franco Torres, Virginia Varela, Ariel Vásquez y Cielo Esperanza Villegas Uribe.



"Las mujeres se han convertido probablemente en el recurso más desatendido en los negocios, tanto en su potencial de mercado como consumidoras como en su potencial productivo como empleadas […]. Es una debilidad fundamental de los modelos comerciales que fueron diseñados para un mundo dominado por los hombres […]. Necesitamos una revolución en el pensamiento".

The Financial Times – 26 de febrero de 2008



Índice

I. Prólogo 9

II. Objetivos y metodología 11

III. Empleo, tejido productivo e igualdad de género: un contexto global de cambios y permanencias 19

3.1. Entornos productivos, laborales y de cuidados en la región América Latina y el Caribe: un escenario en profunda transformación 21

3.2. Las mujeres y el mercado laboral: breve radiografía de avances y desigualdades 28

IV. Políticas y prácticas de igualdad y equidad de género en el sector privado: marcos regionales 35

4.1. Los programas de igualdad de género en las empresas en América Latina y el Caribe: los Sellos de Igualdad 38

4.2. La Unión Europea como marco regional de contraste: heterogeneidad y leyes que obligan 42

4.2.1. El caso de España: un sistema mixto 44

4.3. Incidencia de las políticas y prácticas de igualdad de género en pequeñas y medianas empresas y cooperativas 46

V. Entre los números negativos y positivos: limitaciones y oportunidades para incorporar la igualdad de género en pequeñas y medianas empresas y cooperativas 50

5.1. Pequeñas y medianas empresas y cooperativas como actores productivos y laborales en la región: delimitación, quiénes son, qué hacen, dónde están y cuánto aportan a las economías nacionales 51

5.1.1. Delimitación conceptual 51

5.1.2. Caracterización de las pequeñas y medianas empresas en la región: ¿quiénes son y cuánto aportan? 54

5.1.3. Dificultades en las pequeñas y medianas empresas 57

5.1.4. Breve reseña sobre las cooperativas 64

5.2. Las pequeñas y medianas empresas y las cooperativas en relación con la igualdad de género: otras realidades, otros desafíos 68

5.3. Principales limitaciones y oportunidades para la incorporación de prácticas de igualdad y equidad de género en pequeñas y medianas empresas y cooperativas 69

5.3.1. Limitaciones para la incorporación de prácticas de igualdad en las pequeñas y medianas empresas y las cooperativas 70

5.3.2. Pero también fortalezas y oportunidades 76

5.4. Políticas para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas: en transición y escasamente género-inclusivas 79

VI. Una agenda de diez puntos por la igualdad de género en pequeñas y medianas empresas y cooperativas 85

6.1. Revisión prioritaria de las narrativas sobre PYMES e igualdad de género 87

6.1.1. Si la pequeña y mediana empresa lo es todo, acabará siendo nada 88

6.1.2. Dos miradas divorciadas para acercarse a una misma realidad: competitividad y organizaciones, derechos y personas 90

6.1.3. La inclusión del género en las pequeñas y medianas empresas y las cooperativas: sin raíces no hay hojas 99

6.2. Incorporación de la igualdad de género en las políticas productivas y de cuidados 104

6.3. Promoción del trabajo decente y la inserción de las PYMES y las Cooperativas en la economía formal 107

6.4. Promoción del liderazgo de las mujeres en las PYMES y las Cooperativas 110

6.4.1. Mujeres empresarias: fortalecer su poder, voces y negocios 110

6.4.2. Mujeres directivas y predirectivas: potenciar liderazgos transformadores en todos los espacios de incidencia 116

6.5. Desarrollo de rutas para avanzar hacia PYMES y Cooperativas más fuertes,

productivas y humanas: la igualdad en el eje del negocio 118

6.5. Desarrollo de rutas para avanzar hacia PYMES y Cooperativas más fuertes, productivas y humanas: la igualdad en el eje del negocio 119

6.6. Fomento de la gran empresa como motor de la igualdad en las organizaciones más pequeñas: encadenamientos productivos, responsabilidad social empresarial y negociación colectiva 129

6.6.1. Encadenamientos productivos: la pequeña y mediana empresa como eslabón de un complejo económico generador de igualdad 129

6.6.2. Responsabilidad social empresarial: una llave para multiplicar la igualdad en las pequeñas y medianas empresas 131

6.6.3. La negociación colectiva, otra herramienta para extender la igualdad en el tejido productivo 134

6.7. Desarrollo de políticas sectoriales potentes, innovadoras e integrales para los sectores donde se concentra el empleo y la empresa femenina 136

6.8. Promoción de la igualdad en las PYMES y las cooperativas desde el territorio y el desarrollo económico local 139

6.9. Incorporación de la igualdad de género en el ecosistema empresarial: incluyendo nuevos actores en el proceso 141

6.10. Fortalecimiento de políticas e instituciones de igualdad: transformar autotransformándose 144

6.10.1. Más conocimientos para una nueva agenda 144

6.10.2. Articulación de intereses y esfuerzos para una mejor gobernanza 147

6.10.3. Capacitación de todos los actores del sistema 150

6.10.4. Incentivos y recursos para la igualdad en las pequeñas y medianas empresas y las cooperativas 150

6.10.5. Comunicación y lenguajes para la transversalidad 152

6.10.6. Un modelo de certificación selectivo, flexible y cada vez más integrado 153

VII. Una metáfora musical como síntesis y conclusión del estudio 155

Anexos 161

Programas de certificación de Sellos de Igualdad en América Latina y el Caribe 162

Argentina: Modelo de Equidad de Género para Argentina 2009- Programa Piloto de Certificación de Empresas en Equidad de Género 162

Brasil: Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça 163

Chile: Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género. Sello Igualad - Conciliación Vida Laboral, Familiar y Personal 164

Colombia: Programa Nacional de Equidad Laboral y Proyecto Equipares 164

Costa Rica: Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género 165

Cuba: Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria 166

Honduras: Sistema de Gestión de Equidad de Género 167

México: Modelo de Equidad de Género 168

Nicaragua: Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género 169

Uruguay: Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género 170

Listado de entrevistas realizadas 171

Glosario 173

Bibliografía 176

I. Prólogo

En los últimos diez años, la región de América Latina y el Caribe presenta importantes avances en el diseño e implementación de prácticas de transversalización de género que muestran resultados relevantes y generan impactos positivos en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

El Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe brinda asistencia técnica y colabora de diversas formas con diferentes iniciativas para lograr que las políticas, programas y proyectos nacionales y regionales contribuyan a disminuir las desigualdades de género. Entre las iniciativas destacan los Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género en empresas privadas y públicas, más conocidos como Sellos de Igualdad de Género. Estos programas inducen a cambios organizacionales que contribuyen a cerrar las brechas de género y a promover los derechos de los trabajadores y las trabajadoras.

En este contexto, el Bureau Regional del PNUD y su Centro Regional para América Latina y el Caribe, a través del Área Práctica de Género, ha creado y fortalecido la Comunidad de Sellos de Igualdad de Género que tiene como objetivos: i) generar intercambio y transferencia de información entre los países, ii) producir nuevos conocimientos, iii) desarrollar mecanismos de cooperación técnica entre países y iv) apoyar las experiencias existentes.

Como parte de esta colaboración, la Comunidad de Sellos de Igualdad de Género decidió realizar una línea de investigación y profundizar en la elaboración de productos de conocimiento dirigidos a la inclusión de políticas y prácticas de igualdad de género en empresas y cooperativas de pequeño y mediano tamaño.

Durante el pasado año, se desarrolló un estudio centrado en recopilar y sistematizar conocimiento, experiencia y opinión en estos campos, cuyos resultados quedan plasmados en el documento que aquí se presenta.

Se espera que este trabajo contribuya a promover este tipo de prácticas en un segmento clave de la economía y el empleo latinoamericanos, como son las micro, pequeñas y medianas empresas y cooperativas. También, que el análisis e ideas compartidas contribuyan al trabajo conjunto en aras de alcanzar una mayor igualdad de género en el corazón del mundo empresarial: las empresas y cooperativas micro, pequeñas y medianas de nuestra región.

El presente estudio se elaboró principalmente en esa dirección y, si bien se proponen líneas de trabajo con intersecciones entre sí, se han organizado respondiendo a cada uno de los escenarios de transformación: el "mundo" de los conceptos, las políticas productivas, la economía informal, las mujeres en su papel de líderes del cambio, las pymes y cooperativas en su dimensión organizacional, las grandes empresas y los encadenamientos productivos, los sectores productivos, los territorios y las propias instituciones públicas. En cada uno de esos espacios hay una gran tarea por hacer pero, a la vez, ninguno de ellos es autosuficiente respecto a los demás. Ahí se encuentra el mayor de los desafíos. Los diez puntos que se proponen para contribuir con una agenda de igualdad de género en empresas y cooperativas pequeñas y medianas se sintetizan en:

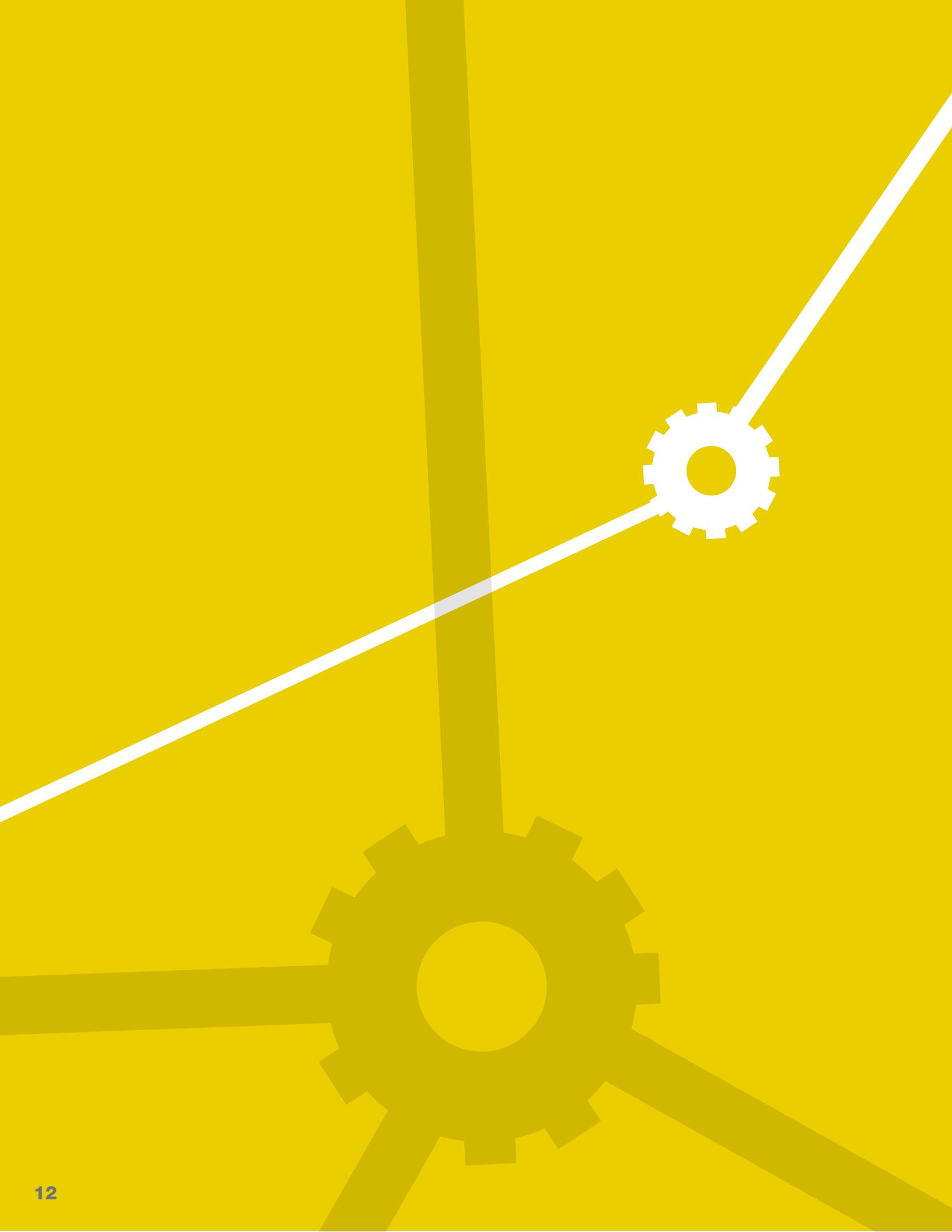
1. Revisión prioritaria de las narrativas sobre las PYMES e igualdad de género.
2. Incorporación de la igualdad de género en las políticas productivas y de cuidados.
3. Promoción del trabajo decente y la inserción de las PYMES y las Cooperativas en la economía formal.
4. Promoción del liderazgo de las mujeres en las PYMES y las Cooperativas.
5. Desarrollo de rutas para avanzar hacia PYMES y Cooperativas más fuertes, productivas y humanas: la igualdad en el eje del negocio.
6. Fomento de la gran empresa como motor de la igualdad de género en las organizaciones más pequeñas: encadenamientos productivos, RSE y negociación colectiva.
7. Desarrollo de políticas sectoriales potentes, innovadoras e integrales para los sectores donde se concentra el empleo y la empresa femenina.
8. Promoción de la igualdad en las PYMES y Cooperativas desde el territorio y el desarrollo económico local.
9. Incorporación de la igualdad de género en el conjunto del ecosistema empresarial, incluyendo a nuevos actores al proceso.
10. Fortalecimiento de políticas e instituciones de igualdad: transformar autotransformándose.

Las puntos que presentamos son fruto de una reflexión colectiva, claramente deudora de todas las personas que han arañado tiempo de sus agendas para aportar análisis e ideas, inquietudes y propuestas, convirtiendo esta iniciativa en algo propio. Nuestra mayor gratitud y reconocimiento a todas ellas, a quienes hemos citado expresamente tanto en la portada como en los agradecimientos y cuyas referencias detalladas (instituciones y países) se presentan en los anexos.

Jessica Faieta
Sub-Secretaria General de las Naciones Unidas y
Directora Regional del PNUD
para América Latina y el Caribe



II. Objetivos y Metodología



El estudio que a continuación se presenta tiene como objetivo aproximarse al **conocimiento, experiencias y opinión** existente en torno a la realidad y posibles estrategias para la integración de **prácticas de igualdad y equidad de género** en dos segmentos del tejido productivo clave en América Latina y el Caribe en términos de empleo: el de las **empresas y las cooperativas micro, pequeñas y medianas**. Se trata de una investigación que pretende, en este sentido, abrir un debate regional sobre las oportunidades y retos que se han de afrontar. Un documento que, más allá de aportar soluciones o recetas estándares, **llama a la reflexión de los principales agentes** que pueden intervenir en este campo.

La finalidad del estudio, de hecho, ha experimentado un giro considerable desde su concepción. La investigación se enfocó, en primer término, a la identificación y modelización de buenas prácticas de igualdad y equidad de género en pequeñas y medianas empresas (pymes) y pequeñas y medianas cooperativas, con potencial de replicabilidad o de aportar lecciones aprendidas. Con esa pretensión se sucedieron las aproximaciones iniciales del estudio. Sin embargo, pronto, el trabajo de campo, a través de la consulta de fuentes secundarias documentales y entrevistas a agentes clave, llevó a reconsiderar este objetivo, dada la escasa práctica encontrada en la materia dentro de los segmentos productivos considerados. Se partía, al respecto, de un importante camino andado en este tipo de políticas en la región, gracias a los programas de Sellos de Igualdad de Género, pero sus propios integrantes han reconocido un alcance limitado en cuanto a su impacto entre las organizaciones más pequeñas. Se plantea entonces, como más útil y pertinente, y de ahí el objetivo finalmente perseguido, investigar y averiguar dónde se encuentran los **nudos críticos** para lograr mayores avances y qué estrategias pueden ser promovidas, desde los organismos y agentes intermedios, de cara a garantizar una mayor participación e involucración de las pymes y las cooperativas en los objetivos y prácticas para la igualdad de género.

En ese camino, las propias características de estas organizaciones (su atomización, dispersión y extrema diversidad, sobre todo), han obligado a una aproximación más abarcadora y compleja de lo inicialmente previsto, combinando una mirada a lo interno (las organizaciones como tales) con otra que contempla el ecosistema en el que estas se encuentran insertas, un ecosistema que impacta de manera central en su realidad. Esto hace referencia a los conceptos que las definen, las políticas productivas que las fortalecen o debilitan, el territorio en el que se asientan, los sectores que las agrupan, las grandes empresas con las que se vinculan, las instituciones que las acompañan o las personas —hombres o mujeres— que las lideran y trabajan en ellas. Todas estas dimensiones han demostrado ser fundamentales para diseñar y aplicar, en las pymes y las cooperativas, estrategias de igualdad de género susceptibles de cumplir con dos condiciones verdaderamente indispensables: impacto y sostenibilidad. Y, siendo cada una de ellas por separado de tal amplitud y complejidad como para justificar un abordaje específico (algo que no procede hacer en estas páginas), lo que este documento se propone aportar es un mapeo de temas críticos a modo de estado del arte, un reconocimiento del papel que juegan los diferentes actores del ecosistema empresarial respecto a la situación de las pymes en general y a la igualdad dentro de ellas en particular y, por último, una serie de argumentos y propuestas que ayuden a construir nuevas hojas de ruta en la materia. Ello convierte este trabajo, por otra parte, en un **documento abierto y vivo** que —incluso en la fase final de su realización— ha incorporado referencias a publicaciones que acaban de ver la luz (de la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe [CEPAL], el Banco Mundial [BM], la Corporación Andina de Fomento, etc.) y que entran de lleno en el crucial debate que en este momento se lleva a cabo en la región sobre las políticas de la pyme, sus resultados y su futuro. Un debate decisivo, como cabe suponer, para la igualdad de género en el mundo de las pymes y las cooperativas, en cuya consecución juegan simultáneamente factores **macro, meso y micro** con fuertes vínculos comunes y que reclaman, en consecuencia, **abordajes sistémicos y multidimensionales.**

¿Qué estrategias se deben seguir para lograr un mayor alcance de los programas entre las pymes y las cooperativas? ¿Qué recomendaciones pueden realizarse de cara al diseño de una nueva generación de políticas que permita sumar estas a los objetivos de igualdad, contribuyendo a cerrar las brechas de género en el mercado laboral? Estas son las cuestiones que, finalmente, se han abordado en el marco de esta investigación, de cara a que se generen insumos de conocimiento y experiencia que permitan avanzar en este terreno.

La investigación, por tanto, se dirige a una **amplia tipología de agentes intermedios**, desde organizaciones del Estado (como pueden ser los mecanismos de igualdad de género, de pymes, de emprendimiento, áreas de políticas laborales de ministerios de trabajo, Instituciones y agencias de desarrollo local), a otras organizaciones que pueden (y deben) jugar un papel protagonista en la materia, como de hecho se ha identificado en algunas de las experiencias: organismos internacionales y multilaterales, organizaciones empresariales de carácter estatal, territorial y sectorial; grandes empresas con cadenas productivas que involucran a pymes o con áreas de responsabilidad social empresarial (RSE), instituciones cooperativas, entidades RSE, organizaciones empresarias, Banca pyme, empresas de servicios a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), etc. Así, aunque las propuestas y recomendaciones pudieran interesar eventualmente a las pymes y las cooperativas (nivel micro), el estudio se dirige, más que a ellas directamente, a los decisores de políticas y a los responsables de programas y canales (niveles macro y meso).

En el marco de este nuevo objetivo general, y tras ofrecer un **somero análisis contextual** del panorama productivo y reproductivo de la región que sirviera de marco de referencia (capítulo III), se ha indagado acerca de la actividad desplegada por **los programas de Sellos de Igualdad de Género en la región** sobre las pymes y las cooperativas, brindando un marco regional comparativo, el europeo, con respecto a este tipo de políticas (capítulo IV). Seguido de ello, se ha ahondado en la **delimitación y caracterización del objeto** sobre el que se desea intervenir, es decir, el de las pymes y las cooperativas de micro, pequeño y mediano tamaño, atendiendo a una hipótesis por la que se entendía que estas organizaciones requieren de una ruptura conceptual y de intervención con respecto a las grandes, quienes se han mostrado como las principales beneficiarias de los programas de los Sellos hasta el momento. Delimitada la realidad de las pymes y las cooperativas, se ha interrogado acerca de las **limitaciones** encontradas para implantar medidas de igualdad en estas organizaciones pero también, y cómo no, de las **oportunidades** abiertas para la intervención en este campo, junto al impacto de las políticas de la pyme en esta materia (todo ello en el capítulo V). A continuación, y sobre la base de esa realidad contrastada, se pasa a proponer, en el capítulo VI, una revisión del marco conceptual, acompañada de recomendaciones y propuestas con las que encarar mejor el objetivo de implicar y hacer posible las prácticas de igualdad en pymes y cooperativas. Cabe resaltar en este punto que, si bien el estudio incluye los ámbitos cooperativos que abarcan organizaciones más pequeñas, se ha enfocado más con respecto a la situación de las pymes. Próximamente el Área Práctica de Género del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) llevará a cabo una investigación **específica sobre el sector cooperativo**, de la mano de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI-Américas) y la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Sudamérica (CCC-CA).

Metodológicamente, el trabajo se ha basado en dos técnicas principales:

- El **análisis de fuentes documentales secundarias**, básicamente estudios y bibliografía de referencia en torno a la situación de las pymes y las cooperativas en Latinoamérica —con escasas

referencias, por cierto, a la igualdad y equidad de género en ellas—, así como el material de referencia de los programas y políticas en los marcos regionales analizados.

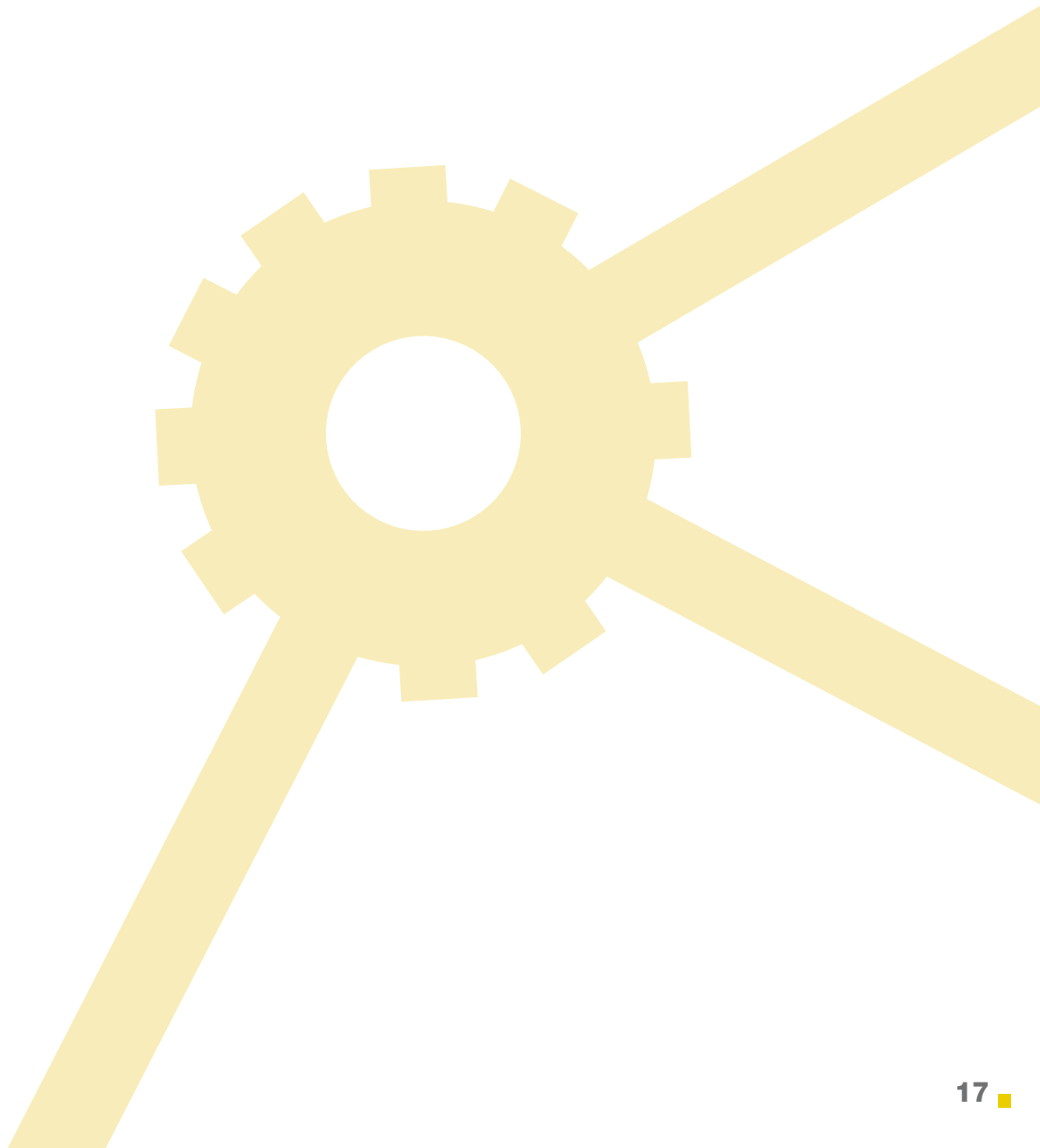
- **La realización de entrevistas** a una larga cadena de agentes representativos del ámbito de la igualdad de género, las pymes y las cooperativas de América Latina (Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Uruguay), el Caribe (Cuba y República Dominicana) y también de España, para ofrecer el marco europeo de contraste: responsables de programas públicos, de asociaciones de mujeres, miembros de las oficinas del PNUD en los países, personal de las principales federaciones de cooperativas en la región, de empresas y cooperativas de la región, etc. En total han sido 39 entrevistas, cuyo listado completo puede consultarse en el anexo.

Las entrevistas han respondido, así, a una notable variedad de perfiles (y también de países), permitiendo una aproximación rica y plural respecto al objeto de análisis. Un proceso de entrevista no convencional, dado que ha servido para conocer y, al mismo tiempo, ha ayudado a resolver consultas, problemas y dudas. Un proceso en el cual las personas entrevistadas han mostrado un enorme interés por el tema, por la información y por la necesidad de avanzar en esta prometedora línea de trabajo.

Una aclaración para cerrar este punto: **el presente estudio tampoco ha pretendido ser un diagnóstico de los programas y proyectos que se están llevando a cabo en la región para impulsar y fortalecer las pymes y las cooperativas lideradas por mujeres.** Un propósito que desborda nuestro objeto de análisis pero que, sin embargo, ha ido adquiriendo, a lo largo del proceso de estudio, un relieve cada vez mayor a la hora de apuntalar los motores de la igualdad dentro de las pequeñas empresas y cooperativas latinoamericanas y caribeñas.

Desde ese punto de vista, deseamos dejar patente el **notable número de instituciones que están apostando por impulsar la creación de empresas por mujeres,** con independencia de que sus realizaciones no aparezcan recogidas expresamente aquí. Destacaremos entre ellas un sector creciente de mecanismos nacionales de igualdad de género y emprendimiento de los países de la región, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Multilateral de Inversiones (FMI), el Banco Mundial (BM), la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Sistema de Integración Centroamericana (SICA) con el Centro Regional de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (CENPROMYPE), la Unión Europea (UE), agencias internacionales de cooperación al desarrollo, instituciones de desarrollo local, organismos del movimiento cooperativo, etc. así como las propias agencias del Sistema de las Naciones Unidas (SNU). Todas ellas, en mayor o menor medida, disponen de líneas de acción en esta materia y llevan a cabo relevantes e innovadoras intervenciones que forman parte de un acervo esencial que es clave ahora: visibilizar, proyectar e interconectar, extrayendo las ricas lecciones que se derivan de toda su significativa experiencia.

En suma y para terminar, a lo largo de las siguientes páginas se recoge el resultado del trabajo realizado, que se espera represente un granito de arena en el proceso de delinear **nuevos rumbos en las políticas y programas de igualdad de género para una mayor incidencia en las pymes y las cooperativas de menor tamaño**, invitando, como se decía, al debate y diálogo regional, sobre todo entre aquellos actores no tradicionales del mundo de la "igualdad de género" que, en cooperación y colaboración con este, están llamados a la conducción del cambio.




COCA C
Bolis-
Tatar Soda
CLO S— ALKA- DVROS
Gelatinas- Galletas

III. Empleo, tejido productivo e igualdad de género: un contexto global de cambios y permanencias



3.1. Entornos productivos, laborales y de cuidados en la región América Latina y el Caribe: un escenario en profunda transformación

El **contexto macro** ejerce una fuerte incidencia sobre la realidad de las pymes y las cooperativas en términos generales y, cómo no, en lo que respecta a la igualdad de género dentro de ellas. **Las dimensiones macro, meso y micro se encuentran profundamente interrelacionadas,** por lo cual las decisiones de carácter económico que se adoptan en los ámbitos nacionales e internacionales (modelos económicos, inversiones que se privilegian, incentivos fiscales o de otro tipo, clima de negocios, etc.) repercuten con fuerza en la situación de las empresas y en los mercados laborales de la región. En esa medida, se trata de un contexto que debe ser reconocido y tenido en cuenta a la hora de actuar.

Hoy, los **entornos productivos, laborales y de cuidados[1] en la región América Latina y el Caribe se encuentran en un proceso transformación** que está afectando, de distintas maneras y en diferente medida, a todas las economías del mundo.

En primer lugar, América Latina y el Caribe han mostrado importantes índices de crecimiento económico en la última década —superiores a la media mundial—, así como una reducción de las brechas de desigualdad, todavía hoy con todo entre las más elevadas del planeta.

En los años recientes, sin embargo, este crecimiento se ha visto ralentizado en la mayoría de los países como efecto, entre otros factores, de la crisis global iniciada en 2008; una crisis que, pese a su virulencia, ha afectado a la región en menor medida que a otras del mundo.

"A pesar de que el impacto de la crisis en el mercado laboral no fue tan fuerte como se pronosticó, en parte debido a las políticas aplicadas en los últimos años, se interrumpió el proceso de mejora continua de los indicadores laborales iniciado en 2003 en el contexto de un crecimiento económico relativamente elevado, con caídas en los niveles de empleo, aumentos en la tasa de desocupación y un empeoramiento de la calidad media del empleo" (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013).

1 El concepto de economía del cuidado ha sido propuesto por las economistas feministas y tiene el objetivo de "cambiar el foco del viejo énfasis en los costos de quienes proveen cuidados (las mujeres) al nuevo énfasis en las contribuciones al bienestar de quienes los reciben (Benería, 2003:169) y no solamente con la recepción de cuidados que se identifica fundamentalmente con grupos de dependientes (niños y niñas pequeños/as, adultos mayores, personas enfermas, y discapacitadas) (Esquivel, 2011:10). Podríamos decir que la economía del cuidado no pretende solo medir, dimensionar e incorporar el análisis económico a los "sectores" proveedores de cuidado (incluyendo los hogares y la provisión monetizada de los mismos), sino cuestionar desde esta mirada el funcionamiento del sistema económico como un todo. Lo que la economía del cuidado permite poner en cuestión son los modos en los que se genera la distribución de los trabajos, los tiempos y los ingresos para poner la producción de bienestar en el centro del análisis. (Esquivel, 2011:23). Para profundizar, véase: http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/Atando_Cabos.pdf

El estallido de la crisis económica mundial trajo consigo una caída de la actividad productiva fuerte y generalizada en la región, lo que mostró la gran dependencia que tiene la economía latinoamericana de la mundial, dentro de un escenario caracterizado por una globalización asimétrica. La desaceleración económica en América Latina agregó, entonces, unos doce millones de personas al conjunto de pobres de la región y un millón de personas desempleadas, en contraste con el período 2002-2008, en el que unos 60 millones de personas habían conseguido salir de la pobreza gracias a las sólidas políticas sociales y económicas implantadas durante esos años (Banco Mundial, 2011a). La crisis internacional que se desató ese año, como se decía, tuvo no obstante menores consecuencias que en otras partes del mundo. Frente a lo sucedido en Europa o África, a mediados de 2009 América Latina comenzó a experimentar signos de recuperación económica, y ya en 2010, el producto interior bruto (PIB) de América Latina y el Caribe creció un 5,9% (CEPAL, 2011).

"En un promedio simple, de 14 países, la tasa de participación femenina aumentó 0,4 puntos porcentuales mientras que la de los hombres cayó 0,1 puntos porcentuales; la tasa de ocupación se mantuvo prácticamente estable para las mujeres, mientras cayó 0,8 puntos porcentuales en el caso de los hombres; y la tasa de desempleo de las mujeres se incrementó un poco menos que la de los hombres (0,8 puntos porcentuales versus 1,0 punto porcentual), debido a que los sectores más afectados por la crisis (industria manufacturera y construcción) emplean en especial a fuerza laboral masculina" (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013).

La heterogeneidad de la región, sin embargo, también se reflejó en este punto, ya que no todos los países crecieron al mismo ritmo en la coyuntura de crisis internacional. Algunos autores, como Ocampo (2012), apuntan a un **territorio a dos velocidades**: por un lado, los países del Sur (con la excepción de Venezuela), que superaron la crisis sensiblemente más rápido, sin duda, por la recuperación de los precios de los productos básicos, mercados que copan en gran proporción. Por otro, los países del norte y centro (México y Centroamérica, con la excepción de Panamá), que han sufrido la disminución de la liquidez internacional, el decrecimiento de la demanda externa, la reducción de las remesas y el descenso del precio de los productos básicos (Espino, 2009).

Asimismo, los impactos de la crisis se repartieron de manera desigual en el conjunto de la región para los hombres y para las mujeres, de modo que afectó más a los hombres en los países del Sur y, por el contrario, más a las mujeres en el área centroamericana y del Caribe.

En cuanto al dinamismo posterior experimentado en la región, cabe señalar que este tiene un fuerte motor en causas externas (el gran crecimiento del comercio internacional y la demanda de materias primas), hasta el extremo de que, por ejemplo, en 2011, Latinoamérica batió su récord de inversión extranjera directa (que se elevó a los 138.000 millones de dólares), gracias al aumento de los precios de los productos básicos (alimentación), el mayor acceso a la financiación externa y el gran volumen de

remesas de trabajadores y trabajadoras emigrantes (Ocampo, 2012). También han sido importantes los cambios conducidos en su sistema financiero y fiscal, que han ayudado a que la región soportara la gran crisis mundial con mayor resistencia y estabilidad que en fases anteriores.

En todo caso, lo más positivo de esta época (respecto a las décadas de los ochenta y noventa del siglo pasado) es que estos crecimientos y posicionamientos de carácter económico han venido acompañados de un fuerte **desarrollo social,** con un aumento de la tasa de ocupación, la mejora en la distribución de los ingresos y la reducción de la pobreza. Aún con ello, la región América Latina y el Caribe continúa siendo la más desigual del mundo, con 167 millones de pobres (un 29% de la población), y donde el 15% más rico percibe el 40% del ingreso (CEPAL, 2012).

La región, de este modo, ha atravesado por un **período de euforia y bonanza económica**, incluso en el contexto de la crisis mundial. Sin embargo, ahora, según se señalaba, comienza a alertarse sobre los peligros de una desaceleración.

Así, si bien las perspectivas económicas de América Latina permanecen relativamente positivas, están sujetas a incertidumbre y volatilidad en el contexto externo. Después de casi una década de expansión continuada, las proyecciones más recientes indican que el PIB regional crecerá en torno a un 4%, lo que significa una **desaceleración** si se compara con los crecimientos de años anteriores que llegaron a rondar el 6% (CEPAL, OCDE, 2013; CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013); y cálculos más actuales rebajan esta previsión a cifras todavía inferiores para el año 2014: 3,1% según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2013), 2,9% para el Banco Mundial (BM, 2014) y en torno al 3% a criterio de la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2013).

Latinoamérica pudiera encontrarse, en ese sentido, en un punto de inflexión. Los datos a la baja de la proyección de crecimiento de las economías estadounidense, europea y china podrían afectarle. Al mismo tiempo, las proyecciones apuntan a precios reales más bajos de los productos primarios, a peores términos de intercambio y a un crecimiento menor del consumo privado.

“Las condiciones macroeconómicas resultan menos favorables para la región. Tras una década de crecimiento sólido, las perspectivas económicas para América Latina y el Caribe se presentan complejas, principalmente como consecuencia de tres factores: la reducción en el volumen comercial, la moderación de los precios de las materias primas y la incertidumbre en las condiciones financieras y monetarias globales. Esto es consecuencia del débil crecimiento económico de la zona euro, del menor dinamismo de la economía china y del impacto de un eventual endurecimiento de la política monetaria de los Estados Unidos” (OCDE, CEPAL, CAF, 2013).

Latinoamérica se encuentra, en ese sentido, en un momento crucial. Para continuar creciendo, según señala el último informe del BID (Powel, 2013), América Latina necesita replantear reformas.

Al respecto, una de las problemáticas identificadas se refiere a la fuerte dependencia de su economía —en particular, de los países del Sur— de la producción de materias primas, hasta el punto de que América Latina y el Caribe ha llegado a ser considerada como el "granero del mundo": es responsable de casi un tercio de las exportaciones mundiales de maíz, del 52% de la soja (de la que produce la mitad del producto en todo el mundo) y del 7% del trigo y del arroz; también representa el 44% de las exportaciones mundiales de carne vacuna, el 42% de la carne de ave y el 17% de la porcina (Banco Mundial, 2011), además de otros productos como los minerales, el petróleo, los pesqueros y el forestal.

El aumento de la demanda de estos productos por parte de países como China, y el alza de sus precios han supuesto un "maná" incuestionable para su economía y constituye, sin duda, un tremendo activo. Pero ahora este insumo al crecimiento puede verse fuertemente mermado ante una reducción de la demanda por parte del exterior, una eventual caída de precios y el riesgo de padecer la denominada enfermedad holandesa (las consecuencias negativas que sufre un país cuando experimenta un crecimiento inesperado en sus ingresos en divisas). En palabras de Patricio Meller, economista chileno, "no podemos en el mundo de hoy pensar que solo los recursos naturales nos transformen en países desarrollados" (EL PAIS, 2013b). Para otras autoras, como Alicia Puyana (economista y doctora por la Universidad de Oxford, Reino Unido), esta "reprimarización" de las exportaciones tiene efectos negativos en la sociedad y la economía "que se hace rentista y trunca la industrialización", debido a que las sociedades extractivistas tienden a la concentración de ingresos, con desplazamiento de otros sectores productivos (EL PAIS, 2013a). De hecho, en opinión de diversos especialistas, América Latina ha perdido espacio en la exportación de manufacturas, en lo que ha venido a denominarse como proceso de desindustrialización.

Al margen del impacto económico, además, no deben perderse de vista los efectos medioambientales de este modelo de crecimiento, que plantea un dilema claro en cuanto a la protección y explotación de los recursos naturales. ¿En qué medida la promoción de unos productos en detrimento de otros menos rentables tiene consecuencias? Porque el agotamiento de recursos y la conservación de la biodiversidad son aspectos que entran en juego, de manera decisiva, además, en esta industria. Cuestión que está levantando la sensibilidad en muchas comunidades locales, poniendo en jaque las decisiones de los Gobiernos en cuanto al uso y explotación de estos recursos.

Además de la excesiva dependencia de las materias primas, la economía de la región presenta otras

debilidades, como son la escasa c**apacidad tecnológica e innovadora, la informalidad laboral y empresarial, o los bajos niveles de productividad**. Con relación a la primera, se concluye que apenas se realiza inversión en innovación y desarrollo, en la generación de cadenas de valor. De acuerdo con cifras ofrecidas por el Banco Mundial, la innovación está a la zaga en una región donde la mayoría de los países, a excepción de Brasil, invierten bastante menos del 1% recomendado del PIB en investigación y desarrollo, a la vez que ofrece muy pocos incentivos fiscales para las invenciones (Banco Mundial, 2011b). La informalidad, por su parte, tiende a ir acompañada de una mayor proporción de empresas pequeñas y poco eficientes, con una alta rotación de personas trabajadoras y una fuerza laboral menos educada y entrenada, repercutiendo todo ello, como es lógico, en términos de productividad (Powel, 2013).

Los países en la región se encuentran en posiciones bastante diferentes con relación a estas debilidades y, por lo tanto, deberán enfocar sus reformas hacia distintas áreas. No obstante, considerando la región en su conjunto, aún queda mucho trabajo para mejorar la educación, la competencia en los mercados de productos, los sistemas tributarios, el ahorro y la inversión internos, y el funcionamiento de los mercados laborales (BID, 2013).

Para CEPAL por su parte, el mayor desafío pasa por acometer un cambio estructural que "coloque en el centro de la dinámica de crecimiento los cambios cualitativos en la estructura productiva" (CEPAL, 2012). En unas economías abiertas, lograr una inserción global, a la par que un dinamismo interno virtuoso en el ámbito de la productividad y el empleo, requiere de una mayor participación de los sectores intensivos en conocimiento en el conjunto de la producción. Combinar el desarrollo de capacidades, conocimientos y aprendizajes de forma coordinada con la producción y la inversión; diversificar hacia sectores con rápido crecimiento de la demanda interna y externa; promover una mayor productividad de las pymes y microempresas para incrementar su capacidad de generar empleo y convertirse en centros de difusión del conocimiento y apropiación de la tecnología, junto a equilibrar estructuras productivas, hoy muy polarizadas, son ingredientes imprescindibles en esa ecuación. Una nueva ecuación mercado-Estado-sociedad que solo será posible con **"Pactos por la Igualdad"** (CEPAL, 2012).

"Aquí hay dos mensajes básicos. Primero, la mayoría de los países en América Latina —a excepción de Chile— han dejado de converger con las mejores prácticas globales. Segundo, América Latina está gradual pero consistentemente entregando su liderazgo del mundo en desarrollo a Asia del Este" (CAF, 2010).

Aquí es donde realmente se vincula la igualdad y equidad de género en las pymes y cooperativas. En primer lugar por el hecho de que lo macro tiene un impacto importante en lo que pasa a nivel micro y, en segundo término, porque a la hora de definir estrategias el ámbito de la igualdad hay que tratar de que no se desarrollen al margen y aisladamente de los esfuerzos por fortalecer la pyme en general, so pena de quedar en meras anécdotas.

En este sentido, no hay duda de que las decisiones de los Estados nacionales sobre el modelo económico que se ha de seguir y las inversiones que se deben privilegiar son —y van a seguir siéndolo— muy determinantes en el futuro de las pymes y, por supuesto, sobre el **empleo de las mujeres**. Es muy diferente, por ejemplo, que la apuesta se centre básicamente en las (necesarias) infraestructuras o en la explotación de los recursos naturales (de empleos masculinizados, poco intensivas en mano de obra, con una presencia destacada de multinacionales extranjeras y con una participación limitada de las pymes), a que se aborde una mayor diversificación productiva, se promueva un mayor equilibrio de sectores, se impulse el mercado interior y se apoyen, como políticas de Estado, los procesos de modernización y proyección de las pymes (formalización, desarrollo de capacidades y talento, tecnología, innovación, financiación, articulación productiva…). Obviamente, los escenarios para la igualdad de género en las empresas son muy diferentes dependiendo de estos contextos y de las estrategias productivas macro que pongan en marcha los Estados, lo que obliga a prestarles mucha atención e incorporarlas activamente en la agenda hacia un tejido de pymes y cooperativas incluyentes desde el punto de vista del género. Una agenda que debería articularse e integrarse más y mejor con las prioridades señaladas por la CEPAL, cuando propugna un cambio estructural de los modelos de crecimiento y desarrollo en la región. De hecho, como se verá más adelante, el contexto descrito no es en absoluto ajeno a las problemáticas y desafíos que, a nivel micro, presentan las pymes y Cooperativas de la región.

Un breve pero sustantivo apunte, finalmente, sobre la **economía del cuidado** de la región que, aunque tradicionalmente invisibilizada, representa la base sobre la cual se asienta el resto de las economías y, específicamente, los sistemas productivos y laborales de los países. Tal invisibilización está directamente relacionada con la visión económica tradicional que ha dado la espalda a la consideración de la actividad reproductiva como trabajo, dejándola al margen de su contabilidad. Sin embargo, mediciones al respecto calculan una contribución de la economía del cuidado al PIB de casi el 27% en países como Uruguay, del 23% en México o del 17% en Colombia (Peña y Uribe, 2013).

El trabajo doméstico y de cuidados no remunerados cuyo peso, por otra parte, recae mayoritariamente sobre las mujeres, a tenor de las estadísticas que hablan de un promedio de horas diarias dedicadas a este trabajo por parte de las mujeres, de cuatro en Argentina a algo más de siete en Guatemala, frente a la dedicación por parte de los hombres que no llega a llega a superar las dos horas en ningún país de la región (Esquivel, 2011). Un reparto de las cargas de trabajo que actúa como barrera para el pleno posicionamiento de las mujeres en el empleo, mientras que para los hombres supone una clara ventaja comparativa.

La incorporación de las mujeres al mercado laboral y al tejido empresarial, sin embargo, pone en entredicho la sostenibilidad de este reparto de roles y del sistema sexo-género, pues ellas por sí solas no pueden continuar siendo las sustentadoras únicas de la economía del cuidado, a la vez que ejercen un papel activo en la productiva. Máxime teniendo en cuenta las **tendencias demográficas** en los países de la región —casi todos ellos ya inmersos en plena segunda transición demográfica— que elevan sustancialmente las tasas de dependencia (no tanto de los menores como sobre todo de la población mayor). Y es que, según proyecciones de Naciones Unidas, en América Latina y el Caribe —entre 2010 y 2050—, **las personas mayores de 65 años pasarán de constituir el 10% de la población total a representar el 21,7%** (Calderón, 2013).

Un panorama demográfico, social y económico que demanda un mayor apoyo del Estado en la atención al cuidado (mediante servicios de cuidado, programas de transferencia de ingresos y regulaciones laborales) (Esquivel, 2011), así como **nuevos pactos de género** hacia la corresponsabilidad de los **hombres y de las empresas** en la esfera de los cuidados.

"En 18 países —todos aquellos en que se ha realizado la medición sobre el tiempo de trabajo—, las mujeres dedican una mayor cantidad de horas al trabajo total, entendido como la suma de trabajo remunerado y no remunerado, y también dedican más tiempo al trabajo no remunerado. En cambio, los hombres superan a las mujeres en tiempo de trabajo remunerado"
(Calderón, 2013).

La transformación productiva y el tejido empresarial tampoco podrán ser sustentables ignorando que muchos de los problemas que afectan a las estructuras económicas, la cohesión social y el aprovechamiento del talento disponible para el desarrollo se relacionan directamente con una **distribución desigualitaria de roles sociales y tiempos,** que opera en contra de las oportunidades profesionales y empresariales de las mujeres, y que disminuye, igualmente, la visibilidad y el peso de sus intereses en el diseño y gestión de las políticas públicas (PNUD, 2010). Unas desigualdades que conforman, cada vez más, **un cuello de botella para el desarrollo y cambio productivo de la región**, lo que obliga a reconocer la mutua interdependencia de todos los espacios en los que estos fenómenos transcurren **(Estado, Mercado y Hogares)**, desde visiones más completas e integradoras que pongan también el foco en las relaciones de género.

A la forma en que se despliega en la práctica este complejo escenario productivo y de cuidados sobre la realidad del empleo de las mujeres se dedica el apartado siguiente, una realidad a la que es imprescindible hacer referencia, pues es ella la que habrá de marcar, en definitiva, las prioridades de la agenda en materia de igualdad de género en las pymes y las cooperativas de la región.

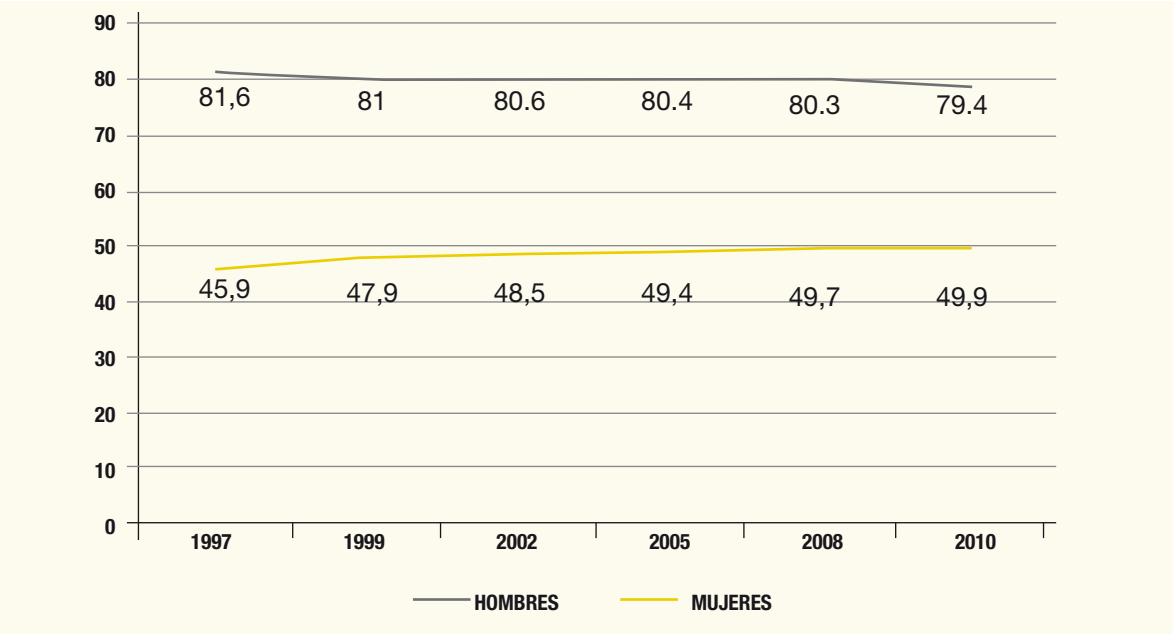
3.2. Las mujeres y el mercado laboral: breve radiografía de avances y desigualdades

En este contexto de entornos productivos (y sociales) en transformación, las mujeres están jugando un papel decisivo, sobre todo considerando su proceso de integración en la actividad productiva de América Latina y el Caribe.

Más de 100 millones de mujeres en la región son parte de la fuerza de trabajo. De ese total, 22,8 millones se incorporaron en los últimos diez años, lo que constituye una de las transformaciones sociales y económicas más importantes de las últimas décadas (CEPAL, 2013a).

De hecho, precisamente la región de América Latina y el Caribe es la que ha mostrado **un incremento de la población de mujeres económicamente activas más significativo**, en contraste con la de los hombres, que ha experimentado una leve disminución. Esta evolución ha permitido que se reduzca la distancia entre la participación laboral por sexos, disminución que entre 1997 y 2010 se cifró en más de seis puntos. Hoy en día, las mujeres representan aproximadamente el 45% de la fuerza laboral del sector formal (Piazze, 2009), alcanzando una tasa de participación en el mercado laboral del 49,8% en 2012, según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (OIT, 2012).

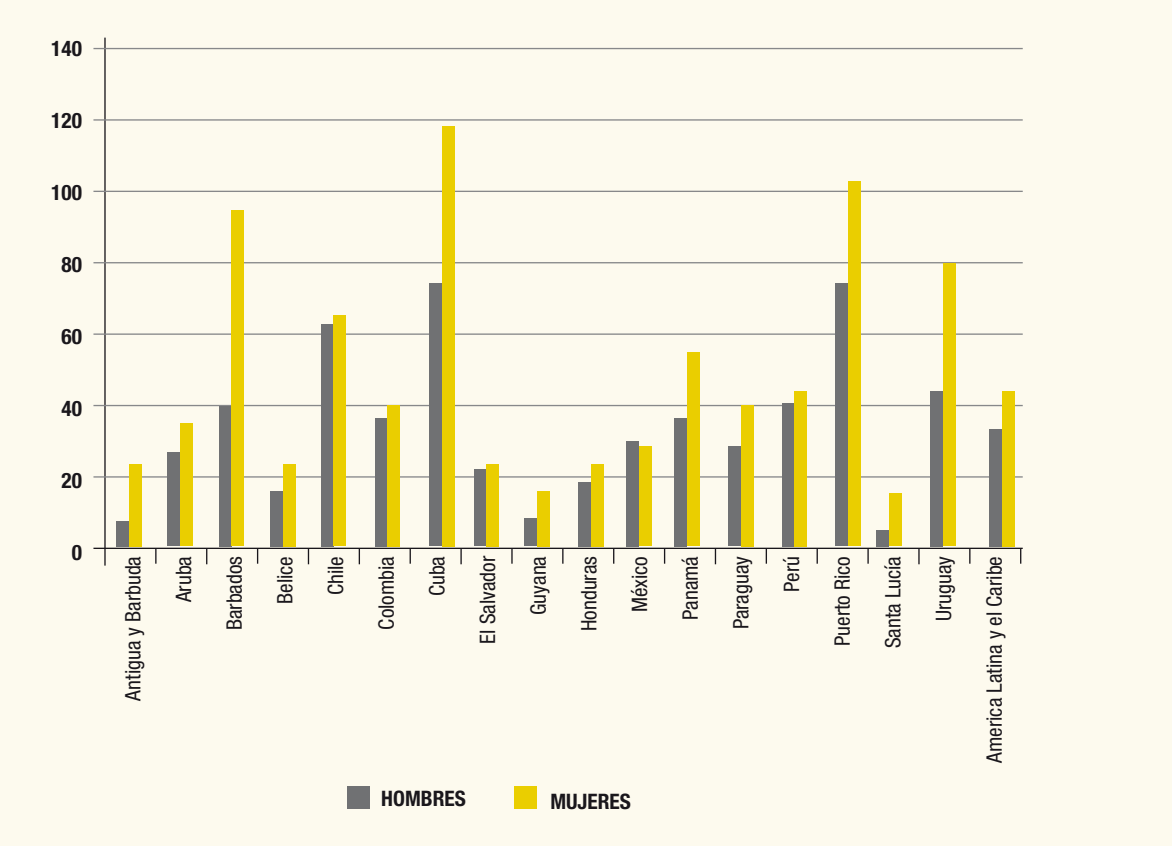
Figura 1. Tasa específica de participación de la población por sexo. América Latina. 1997-2010 (%)



Fuente: CEPAL-CEPALSTAT (2010).

Muchos son los factores que se encuentran en el origen de este fenómeno, entre los que cabe destacar la **disminución de las tasas de fecundidad** de las mujeres (que en un período de 20 años prácticamente se ha reducido en más de un punto, pasando de una tasa global de fecundidad en 1990-1995 del 3,02 a una del 2,17 en 2010-2015, según datos aportados por la CEPAL), o el **aumento de su nivel educativo**, siendo ya las mujeres mayoría entre el alumnado de educación terciaria en todos los países de la región (fig. 2). Motivos de índole económica, como la necesidad de los Estados de incrementar su fuerza laboral y de las familias de mejorar sus ingresos, pero también de cambio de las identidades de género, de las estructuras familiares (con un aumento considerable de las jefaturas de hogar femeninas) y de motivaciones entre las propias mujeres, operan como factores explicativos de ello.

Figura 2. Tasa bruta de matrícula de nivel terciario, según sexo y país 2010 (%)



Fuente: CEPAL-CEPALSTAT (2010).

Sobre el perfil de las mujeres que realizan una actividad económica, puede decirse que son mayoritariamente urbanas: ellas constituyen el 44% de la fuerza laboral, mientras que las mujeres en sectores rurales representan el 36%. Son, además, trabajadoras adultas y en edad reproductiva: siete de cada diez mujeres entre 25 y 49 años integran la fuerza laboral (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013).

Sin embargo, pese a este incuestionable avance para la igualdad de género y el logro de la autonomía económica, **la incorporación de las mujeres a la esfera productiva está signada por la desigualdad.** Las trabajadoras, incluso las situadas en los segmentos más privilegiados de la economía, enfrentan grandes dificultades para acceder a recursos materiales y simbólicos al mismo nivel que los hombres (PNUD, 2009), dando origen a toda una serie de **brechas de género** que, más que reducirse con la incorporación de las mujeres a la actividad productiva, **tienden a mantenerse o incluso intensificarse:** la segregación laboral, la división de los espacios y tiempos entre el trabajo productivo y el trabajo reproductivo o doméstico y de cuidados (y la invisibilización y desvaloración de todo lo asociado al segundo), las relaciones de género y su repercusiones en cuanto al acceso al poder y toma de decisiones, las desigualdades salariales, la falta de acceso de las mujeres a la propiedad. Todas estas brechas dan cuenta de un corolario de inequidades que hablan de **un sistema productivo y laboral** que no solo es signo de injusticia, sino también de **ineficiencia económica y desequilibrio social.**

Así, algunos de los síntomas más claros y contundentes de la desigualdad en el mercado laboral los reflejan las estadísticas en forma de menor acceso al empleo por parte de las mujeres, mayores tasas de desempleo, una incidencia superior de la precariedad e informalidad laboral, brechas salariales, o mayor afectación de la pobreza e indigencia y segregación sexual del mercado de trabajo, por anotar los más significativos.

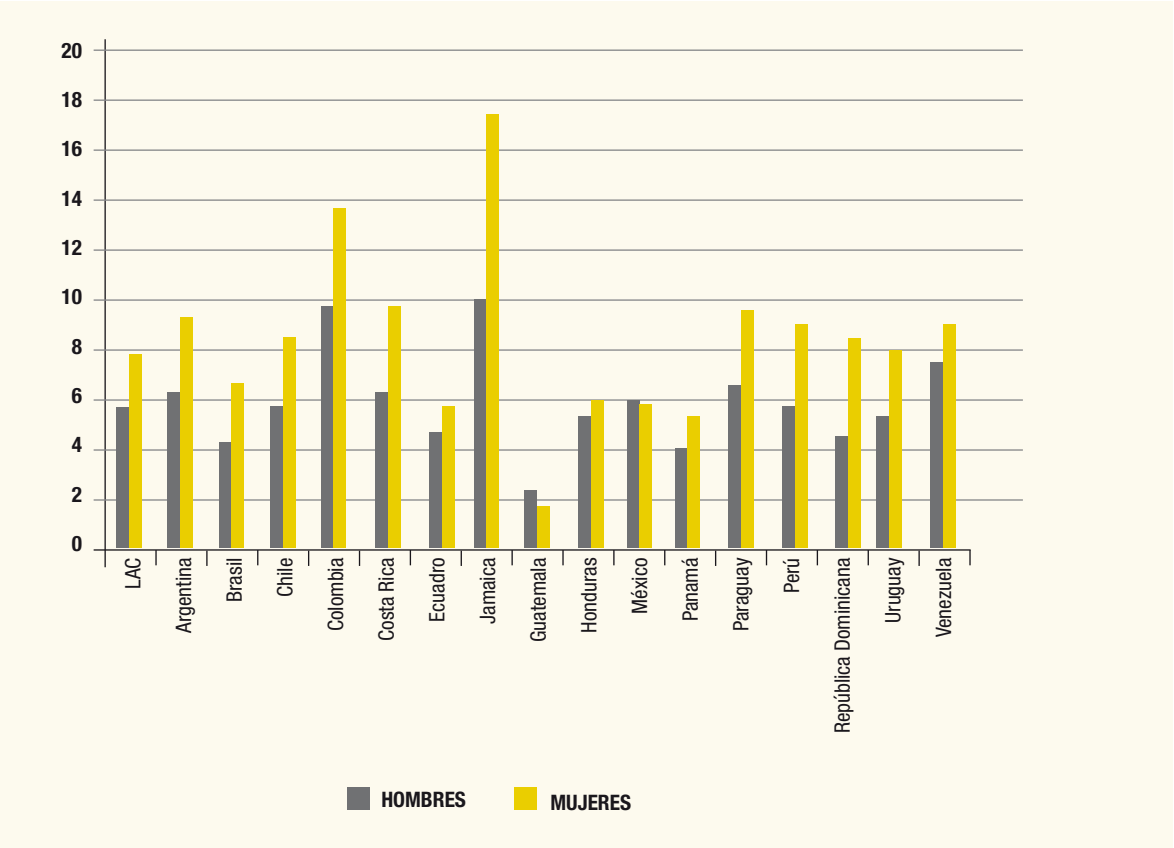
Respecto al **desempleo**, se aprecia una relación casi constante en todos los países por la que las tasas de las mujeres superan a las de los hombres (a excepción de México), con más de dos puntos de diferencia de promedio en América Latina (5,6% de tasa de desempleo de los hombres frente al 7,7% las de las mujeres).

Unida al desempleo, la **precariedad laboral**, característica del empleo que afecta, en este caso también, de un modo más intenso a las mujeres que a los hombres, ya sea atendiendo a indicadores como los salarios e ingresos, las jornadas laborales o la participación en el sector informal.

La diferencia de salarios entre mujeres y hombres, o **brecha salarial**, por ejemplo, alcanza casi los 15 puntos de media en la región (es decir, un salario medio inferior del 15% de las mujeres respecto a los hombres), y se incrementa hasta los 28 puntos en países como Perú, según datos de CEPAL correspondientes al año 2010.

Otro indicador, como el de la **jornada laboral,** también alude a signos de desigualdad de género si tenemos en cuenta que el 28% de las mujeres en la región trabajan bajo la modalidad de jornada parcial, frente a un 16% de los hombres, con la consecuente reducción en ingresos y en cobertura en protección y derechos sociales (CEPAL, 2010).

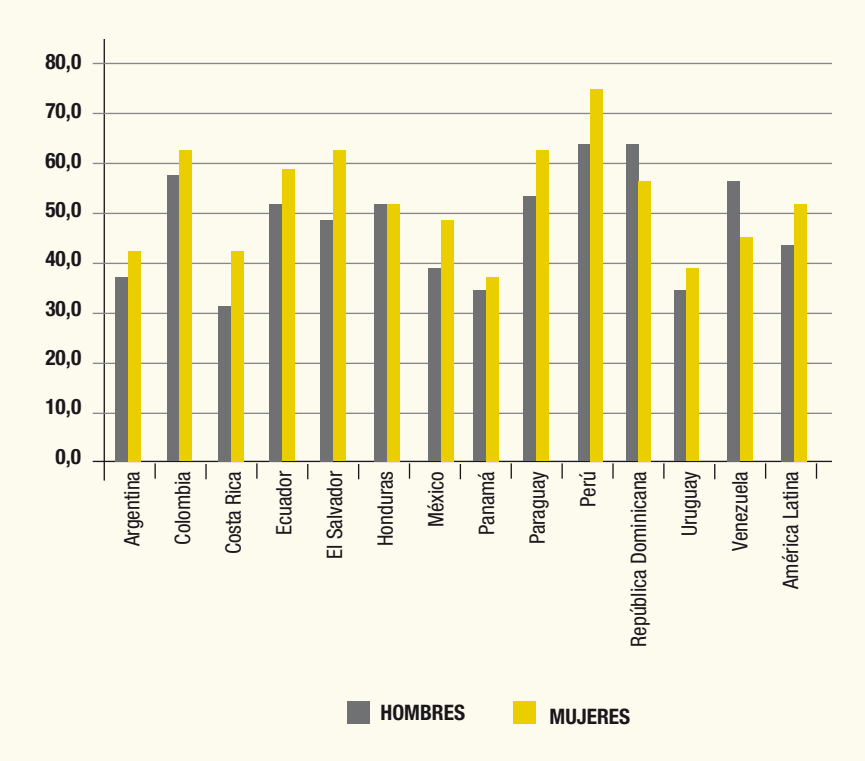
Figura 3. Tasa de desempleo por sexo y países 2012 (%)



Fuente: CEPAL-CEPALSTAT (2010).

Y, al mismo tiempo, la representación de mujeres en el **sector informal**, principal factor de debilidad de la economía y mercados laborales en la región, pero que en el caso de las mujeres se agudiza. Así, según los últimos datos publicados por la OIT, el 53,7% de las mujeres, frente al 47,8% de los hombres, trabajarían en el sector informal (OIT, 2012), con brechas de género que sobrepasan los diez puntos para este indicador en países como Costa Rica, El Salvador, Paraguay o Perú (CEPAL, 2010).

Figura 4. Población ocupada urbana en sectores de baja productividad (sector informal) del mercado del trabajo, por sexo. América Latina y el Caribe. 2010 (%)



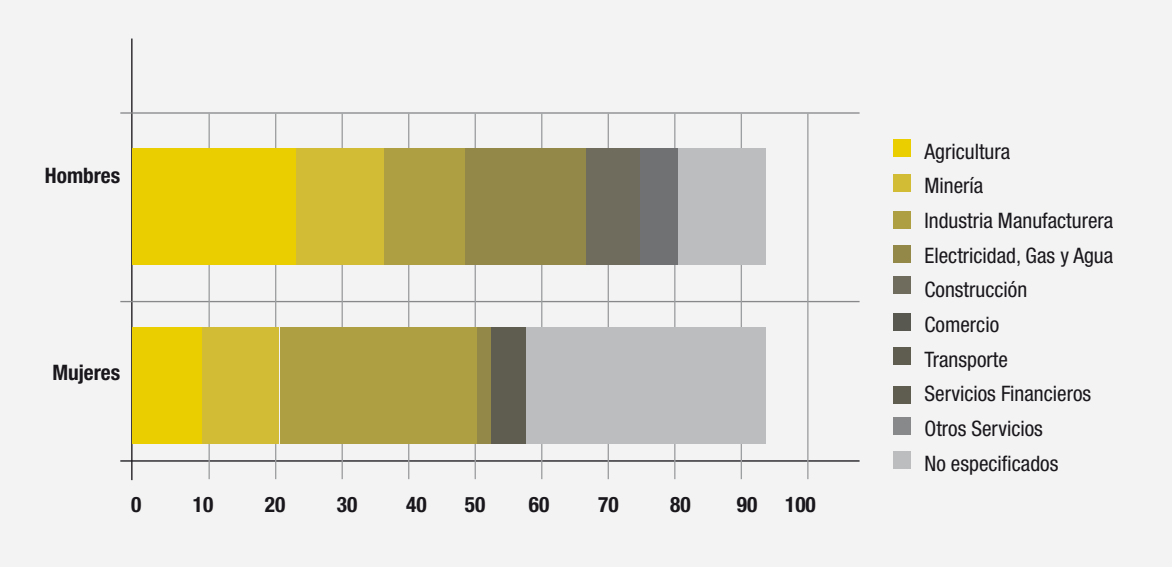
Fuente: CEPAL-CEPALSTAT (2010).

Datos recientes de la OIT (FORLAC, 2013) señalan, por su parte, que en América Latina y el Caribe hay **127 millones de personas trabajadoras en la informalidad**, alcanzando esta al 83% de las personas ocupadas por cuenta propia, el 78% de quienes trabajan en el sector doméstico, el 35% de las que lo hacen en el sector privado y el **59% de quienes se ocupan en microempresas.** Si bien no se aportan datos específicos por sexos, no es en absoluto arriesgado proyectar un muy superior impacto de estas dramáticas cifras sobre el contingente laboral femenino de la región, a tenor de cifras que apuntan, por ejemplo, que ellas tienen menos probabilidades de trabajar como asalariadas que los hombres (60,7 y 68,5%, respectivamente), que una proporción alta solo encuentra empleo en el servicio doméstico (15,3% en contraste con 0,8% de los hombres), que en su gran mayoría es informal o desprotegido, y duplican el porcentaje de quienes son trabajadoras y trabajadores familiares no remunerados (2,7% de las mujeres versus 1,1% de los hombres) (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013).

Y para concluir este recorrido, una referencia a la **segregación laboral,** mediante la cual mujeres y hombres se distribuyen de manera no uniforme en el mercado laboral, siendo característica en esta segregación una mayor concentración de las mujeres en unas pocas actividades del sector terciario,

donde representan el 64% del total de personas ocupadas en los servicios comunitarios, sociales y personales, y casi la mitad (48%) de la ocupación en el comercio, tendencia que se ha reforzado en la última década: de los 22,5 millones de nuevos puestos de trabajo creados y ocupados por mujeres, un 86% se concentró en el sector terciario, 12% en el sector secundario y 4% en el sector primario. Entre los hombres, dichos valores son: 63, 30 y 9%, respectivamente (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013). También se da una mayor concentración de mujeres en los puestos no cualificados y/o de menor responsabilidad dentro de cualquiera de los sectores considerados (se calcula **que solo un 23% de los puestos directivos en América Latina están ocupados por mujeres**, Grant Thornton, 2013), así como una infravaloración social y económica de los sectores y ocupaciones en los que se concentran estas, casi nunca sujeta al valor objetivo que aportan ni tampoco a los niveles de formación requeridos, considerando la gran inversión educativa realizada por las mujeres de la región, que las sitúa por encima de los hombres en la práctica totalidad de los niveles de instrucción.

Figura 5. Estructura de la población ocupada por sector de actividad económica y sexo. América Latina 2010 (%)



Fuente: CEPAL-CEPALSTAT (2010).

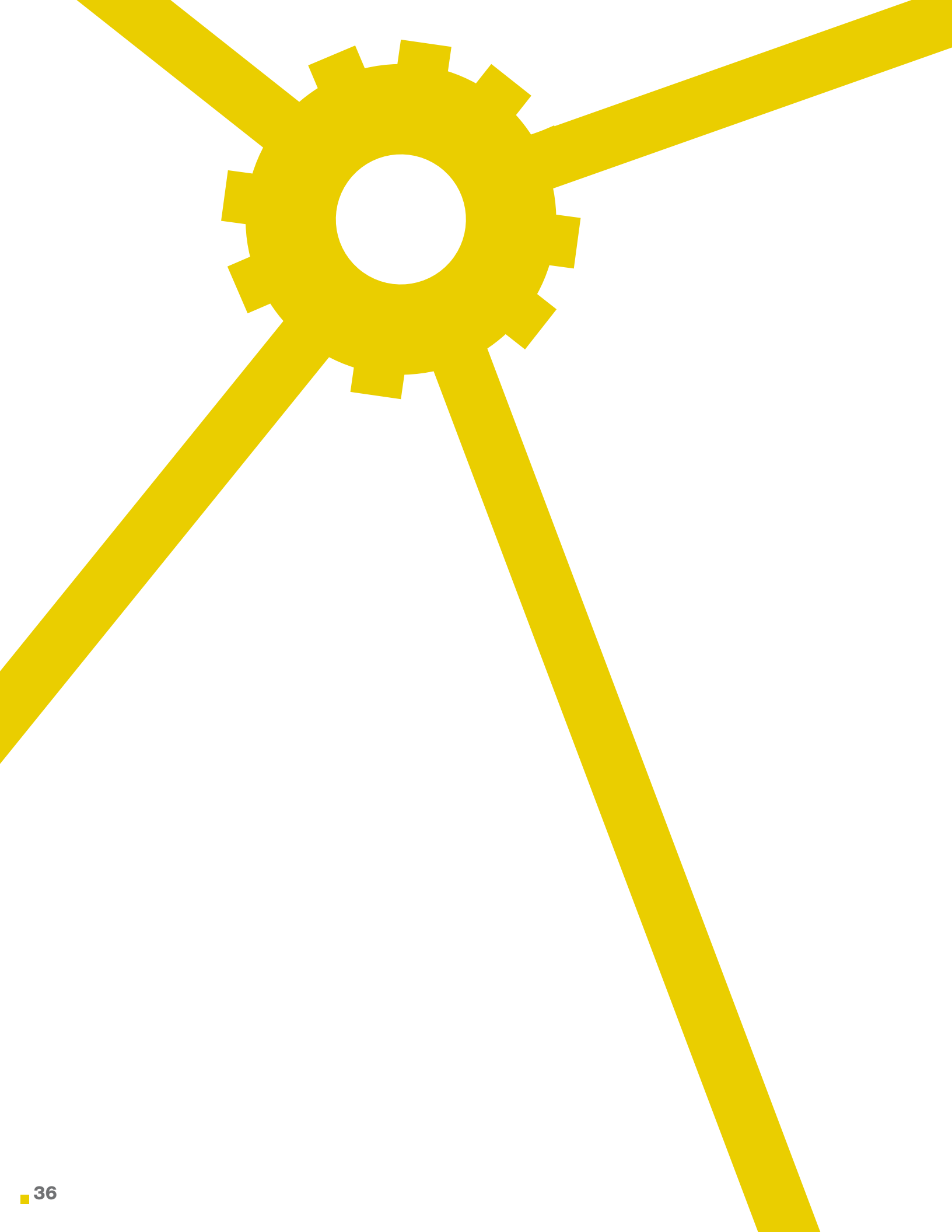
En términos de distribución de la población ocupada por sexos, cabe hacer especial mención —en coherencia con todo lo anterior— **a la concentración de las mujeres en el espacio de las pymes**, particularmente de las más pequeñas, conformando un nicho de empleo por excelencia para ellas. Las pymes, de este modo, absorben un significativo porcentaje de la mano de obra femenina (Portocarrero, 2012; Llaneza, 2012), tanto si se considera desde el punto de vista del empleo por cuenta propia como ajena.

“En los países de la región, la composición de los trabajadores por cuenta propia está más sesgada hacia las mujeres y las personas con menor capital humano con relación a Estados Unidos”
(CAF, 2013).

Razones que trascienden las fronteras del mundo productivo o los factores relacionados con el capital humano, que se encuentran asociadas a causas estructurales relacionadas con la división sexual del trabajo y que se ven reforzadas por un sistema cultural que sigue cimentando un orden social **segregado** (entre lo productivo y lo reproductivo, vinculado a lo femenino y lo masculino, respectivamente), **jerarquizado** (lo masculino en hegemonía sobre lo femenino) y **dualizado** (femenino en contraposición a lo masculino, y viceversa), están detrás de la explicación de las brechas de género. **Brechas de género** que se construyen sobre la base de una organización empresarial que interpreta y traduce esas relaciones sociales en el mundo del empleo.



IV. Políticas y prácticas de igualdad y equidad de género en el sector privado: marcos regionales



Así pues, las **empresas**, como agentes articuladores de la economía productiva, junto a los Estados y los agentes sociales, tienen un papel relevante que jugar en la promoción de la igualdad en el empleo, transformando una organización y una cultura empresarial "generizadas en forma masculina" que han asumido, tradicionalmente, la imagen del trabajador ideal como "masculino" (Piazze, 2009). Tanto como agente del cambio social y como presencia creciente en economías desarrolladas y emergentes por igual, el sector privado posee un gran potencial para dar respuesta a las disparidades de género en el ámbito laboral (Piazze, 2009).

Conscientes de esta realidad, son muchos los Gobiernos y empresas que se están implicando en la conformación de una organización y una cultura laboral más igualitarias, inclusiva y diversa desde el punto de vista del género, actuando en el seno de las propias organizaciones.

Desde los Gobiernos, tal implicación se ha materializado, en contextos como el europeo, en la promulgación de un corpus legislativo que obliga a las empresas, públicas y privadas, a poner en marcha medidas y planes de igualdad de género que incidan en las distintas esferas de la política empresarial (acceso, formación, promoción, salarios, etc.), obligaciones legales que, en muchos de los casos, vienen acompañadas de incentivos y reconocimientos (premios, distintivos, etc.). En el contexto de América Latina y el Caribe, como veremos, más que como un imperativo legal, la implicación de las empresas se está promoviendo mediante la implementación de programas que certifican sistemas de gestión de igualdad y equidad de género y que entregan certificados o Sellos que puedan utilizar como elemento competitivo de valor añadido de cara al mercado o, internamente, como mecanismo de atracción y retención del talento, de mejora del clima laboral y otros beneficios.

Así, son muchas las empresas las que se están sumando a la puesta en marcha de actuaciones en materia de igualdad de género, conscientes de la necesidad de atraer y retener a más mujeres como parte de sus plantillas, así como de las ventajas y la rentabilidad que pueden obtener con este tipo de políticas.

4.1. Los programas de igualdad de género en las empresas en América Latina y el Caribe: los Sellos de Igualdad

¿En qué han consistido los programas de igualdad de género en las empresas en América Latina? ¿Y en otros contextos regionales? ¿Cuál ha sido la incidencia de los mismos sobre el sector de las pymes y las cooperativas?

La última década ha sido testigo de importantes avances en materia de promoción de programas, por parte de los Gobiernos, para la incorporación de la igualdad de género en el sector privado (y también en el público). Experiencia que ha sido fruto del interés y el esfuerzo llevado a cabo por los mecanismos para el avance de las mujeres y la igualdad de género en los países que, en muchos de los casos, han contado con el apoyo de organismos internacionales, entre los que cabe destacar a la Organización de Naciones Unidas (ONU) a través de sus diversas agencias (ONU Mujeres, PNUD, etc.).

En el marco de la región de América Latina y el Caribe, México y Costa Rica han sido países pioneros en este tema, siendo los primeros en impulsar mecanismos de incentivo para la promoción de la igualdad en las empresas, senda que con posterioridad han seguido Brasil, Chile, Argentina y Uruguay (Portocarrero, 2012) y a la que actualmente se están sumando países como Colombia, Honduras, El Salvador, Nicaragua, República Dominicana, Cuba o Panamá. De hecho, todos estos países forman parte de la denominada **Comunidad de Sellos de Igualdad de Género**, coordinada por el **Área Práctica de Género del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe.**

Su formulación se ha producido en un contexto de promulgación de **leyes específicas** de igualdad que han operativizado los **mandatos internacionales y constitucionales** (en este caso, en el ámbito nacional) sobre los derechos de las mujeres y la igualdad de género, a través de tres fórmulas básicas: desarrollo de políticas públicas de fomento de la igualdad, institucionalización de la igualdad y la equidad de género y aprobación o modificación de la legislación nacional acorde con las leyes específicas de igualdad (Volio, 2010).

Lo peculiar del caso de América Latina y el Caribe es que el lineamiento de políticas o programas públicos en el ámbito que estamos tratando está siguiendo, en líneas generales, una **lógica y metodología común en todos los países.** De hecho, la extensión de este tipo de programas se ha realizado mediante un proceso de enseñanzas entre los países más avanzados y los que se sumaban a este tipo

de iniciativas, a lo que está contribuyendo en gran medida la labor desarrollada por la propia Comunidad de Sellos de Igualdad de Género.

El modelo más extendido de implementación de prácticas de igualdad de género en las empresas son, en este sentido, los Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género (SGIG).

Tabla 1. Programas de certificación de empresas en países seleccionados de América Latina y el Caribe[2]

País	Programa de certificación de empresa
Argentina	MEGA 2009 - Programa Piloto de Certificación de Empresas en Equidad de Género [3]
Brasil	Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça
Chile	Norma NCh3262: Sello Iguala - Conciliación Vida Laboral, Familiar y Personal
Colombia	Sello de Equidad Labora Equipares Ministerio de Trabajo/Alta Consejería Presidencial de las Mujeres
Costa Rica	Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género (SIGIEG)
Cuba	Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria (IGECSA) Ministerio de Agricultura, Federación de Mujeres Cubana y Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
El Salvador	Sellos por la Igualdad ISDEMU (en preparación)
Honduras	Sello de Equidad de Género Norma para el Sistema de Gestión en Equidad de Género
México	Modelo de Equidad de Género, (MEG)
Nicaragua	Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género
Panamá	Sello de Igualdad de Género Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) (en preparación)
República Dominicana	Sello Igualando RD Ministerio de la Mujer/Ministerio de Trabajo/Consejo Nacional de Competitividad
Uruguay	Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas, revisión documental y de Internet.

2 Cabe señalar que el análisis aborda a países del Caribe de habla castellana.

3 El citado programa no se encuentra actualmente en funcionamiento. La ciudad de Buenos Aires ha puesto en marcha un proyecto de ley para la implantación de un sello de equidad de género en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que, sin embargo, al tratarse de un proyecto de ley, aún no se ha puesto en marcha.

Una política pública cuyo objetivo consiste en promover cambios organizacionales que contribuyan a cerrar las brechas de género en las empresas, distinguiendo con un sello de igualdad a aquellas comprometidas con la justicia social y la igualdad de género (PNUD, 2010).

La lógica y la metodología del Sistema de Gestión consisten en lo siguiente, aunque con ciertas singularidades en cada caso:

- **Mecanismos de incentivo y reconocimiento.** Los programas implementados en la región comparten esta naturaleza, es decir, el fin de los mismos es dotar a las empresas participantes de un reconocimiento (Sellos) que les otorgue "prestigio" de cara a lo interno (trabajadores/as) y externo (mercado, consumidores/as). Son instrumentos, por tanto, pensados para facilitar una ventaja competitiva, un patrón de excelencia a las empresas con relación a su posición y tratamiento de igualdad de género en la organización.

- **Sistemas de calidad.** El otorgamiento de tales reconocimientos se basa en procesos similares a los sistemas de normas de calidad, de manera que siguen un protocolo o metodología parecida, apoyados en equipos de certificación independientes, que son los que conceden el Sello en cuestión. El proceso hacia la certificación suele incluir (PNUD, 2010):

  ♦ La manifestación de interés y el compromiso por parte de la alta gerencia de la empresa.

  ♦ El diagnóstico de la situación de igualdad de género en la organización.

  ♦ La formulación de una política de igualdad y equidad que, a partir de lineamientos estratégicos, establece metas de intervención con sus indicadores correspondientes y asigna los recursos necesarios para la ejecución de un plan de acción operativo.

  ♦ La implementación de las acciones propuestas, previamente supervisadas por los mecanismos de igualdad.

  ♦ La evaluación externa o de tercera parte sobre lo realizado por la empresa en aras de aspirar a la certificación.

  Así, si los logros en materia de igualdad de género son validados, las organizaciones reciben el Sello, bajo la forma de un logotipo, que puede utilizarse en los productos y los servicios de la empresa, así como en la publicidad u otra forma de visibilización pública. Además, la concesión del Sello está sujeta a un período de validez (este varía en función del programa, pero lo más común es que sea de dos años aproximadamente), durante los cuales la empresa tiene que elaborar reportes anuales que permitan valorar el cumplimiento de los compromisos que le llevaron a la obtención del Sello.

- **Elementos transversales de éxito.** Igualmente, puede destacarse como práctica compartida entre

los programas la inclusión de dos mecanismos de apoyo a las empresas que resultan clave en el proceso de certificación (PNUD, 2010):

- Por un lado, la **capacitación**, dirigida tanto a personas expertas que asesoran a las empresas, a las organizaciones certificadoras o a las propias empresas. También, las personas expertas en género suelen capacitarse en gestión y en procedimientos de calidad.
- Por otro, el **acompañamiento de los mecanismos de igualdad**, para validar la política de equidad de género elaborada por la empresa.

A ello, podríamos añadir la relevancia de los **programas de sensibilización** para el cambio cultural y la motivación de las empresas y, por otra parte, el establecimiento de **alianzas interinstitucionales, público-privadas e interempresariales** que ayuden a establecer o potenciar las imprescindibles sinergias entre los agentes que conforman el ecosistema.

No obstante así, el sistema compartido, como decíamos, también ofrece peculiaridades en cada país, como por ejemplo en cuanto a:

- **Los criterios para la concesión del Sello**, de manera que se considera la necesidad de intervenir de manera estructural en todas las áreas de la gestión empresarial, en el desarrollo e implementación de políticas de igualdad, en la realización de acciones de transversalización de género en toda la organización y acciones afirmativas con el objetivo de lograr la igualdad y la paridad, por ejemplo, en los cargos de toma de decisión.
- **Los niveles de los Sellos**, con casos como el de Brasil, que otorga tres niveles (oro, plata y bronce) en función de la naturaleza de las actuaciones desarrolladas y bajo una lógica de mejora continua; o el de Uruguay y el de Colombia, que lo asignan en cuatro niveles (nivel 1: compromiso; nivel 2: implementación; nivel 3: mejora, y nivel 4: consolidación e innovación). Y Cuba, que igual considera cuatro niveles: nos comprometemos con la igualdad, construimos la igualdad, avanzamos en la igualdad, consolidamos la igualdad.
- **Los énfasis o prioridades temáticas.** La región actualmente cuenta con 3 normas técnicas: en Chile, el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) en conjunto con el Instituto Nacional de Normalización (INN) formalizan la Norma **NCh3262-2012: "Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal"**, certificación que será reconocida con el "Sello Iguala-Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal"; en Honduras, el país elaboró la Norma OHN 3001 "Sistema de Gestión de la Equidad de Género" establecida por el Organismo Hondureño de Normalización (OHN) y el Instituto Nacional de la Mujer (INAM), y en Costa Rica se aprobó recientemente la Norma INTE 38-01-01:2013 para la certificación del "Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género".

- **La inclusión de objetivos complementarios a la igualdad de género**, como en Brasil, donde el Sello en la actualidad no solo contempla la situación de las empresas desde el punto de vista de la igualdad de género, sino también desde la igualdad de oportunidades y atención a la diversidad étnica.
- **O la estructura organizativa del procedimiento,** con sistemas de certificación directa por parte de las auditoras, a otras estructuras en las que se crean comités consultivos, representados normalmente por los mecanismos de igualdad de los países.

En el caso de Cuba, las iniciativas se analizan como fases piloto para la futura construcción del modelo nacional. Luego de la Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria (IGECSA), se ha construido el modelo de Igualdad de Género es Salud que comienza su implementación en 2014 y se valora la realización de una experiencia similar en el sector de educación. En el **anexo** puede consultarse información más detallada de los principales programas de Certificación de Sellos de Igualdad en la región de América Latina y el Caribe.

4.2. La Unión Europea como marco regional de contraste: heterogeneidad y leyes que obligan

La Unión Europea ofrece un marco de contraste respecto a América Latina y el Caribe con relación al desarrollo de políticas para la implantación de prácticas de igualdad en las empresas, en el sentido de que la formulación de estas políticas se basa en algunos de sus países más en la **obligatoriedad legal** que en estrategias de motivación o incentivo. Aunque es importante señalar que con una gran **heterogeneidad entre países** en las fórmulas utilizadas, diferenciándose también, por este motivo, de la realidad latinoamericana.

La obligatoriedad legal a la que se alude se refiere a que, en ciertos Estados de la Unión Europea, las leyes específicas en materia de igualdad de género han establecido la puesta en marcha de medidas de igualdad de género en las empresas de forma obligatoria, al menos para aquellas que superan un umbral mínimo de personas trabajadoras. Estas medidas deben ser plasmadas en los denominados **planes de igualdad,** que son el reflejo de los objetivos, estrategia y actuaciones que la empresa pretende abordar en la materia. En otros países, si bien el diseño e implantación de planes de igualdad no es obligado para las empresas, sí se les exige que, anualmente, presenten un **informe de situación** al respecto, lo que de alguna manera exige, indirectamente, a medir el estado de situación en la empresa y asumir

medidas para superar posibles brechas de género. La **modalidad de incentivo** la encontramos en otros países de la Unión Europea pero, más que en forma de reconocimiento o sello de excelencia, como asesoramiento gratuito a empresas o financiación pública para el diseño y desarrollo de los planes de igualdad.

En este contexto, los **países nórdicos** destacan por poseer las legislaciones y programas más completos, como en otras tantas facetas de promoción de la igualdad de género. Políticas que, por otra parte, cuentan ya con una larga trayectoria.

Suecia puede decirse que es el país que se sitúa a la cabeza en la promulgación de políticas de este tipo. De acuerdo con su Decreto de Igualdad de Oportunidades, de 1991, todas las empresas, públicas y privadas, con al menos diez personas empleadas, deben desarrollar un plan anual de igualdad de oportunidades, el cual ha de contener un resumen de las medidas prácticas que se requieren en áreas específicas en el centro de trabajo, y también indicar aquellas que la empresa tiene la intención de comenzar o de implantar durante el año en cuestión. Las empresas, asimismo, han de investigar anualmente las diferencias salariales entre mujeres y hombres, con el fin de articular actuaciones destinadas a su superación (FEMEVAL, 2008). En **Finlandia**, la obligación legal se establece para empresas con más de 30 personas trabajadoras, quienes han de diseñar planes anuales de igualdad y de protección de los trabajadores y trabajadoras en el lugar de trabajo. En **Noruega**, la ley de igualdad establece que las empresas tienen la obligación de promover la igualdad entre mujeres y hombres, si bien no se hace mención explícita a la elaboración de planes de igualdad (Colclough, 2004).

En **Francia,** por su parte, el artículo 99 de la Ley de 9 de noviembre de 2010 —sobre la reforma de las pensiones de jubilación— instauró, a partir del 1 de enero de 2012, una penalización financiera del 1% de la masa salarial, para las empresas de más de 50 personas trabajadoras que no hayan firmado un acuerdo colectivo o un plan de acción para favorecer la igualdad entre hombres y mujeres. Tales planes deben determinar los objetivos que se han de alcanzar y las acciones previstas, acompañadas de indicadores cuantificados, relativos al menos a dos ámbitos de acción para las empresas de menos de 300 personas trabajadoras, o a tres para las empresas de 300 o más (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2011).

Más allá de la obligatoriedad legal, otros países ofrecen ejemplos de políticas de estímulo para la puesta en marcha de medidas de igualdad en las empresas. En **Bélgica**, las empresas del sector público están obligadas a la elaboración de planes para la igualdad (Real Decreto de 27 de febrero de 1990), mientras que para las empresas privadas, estos revisten un carácter voluntario (Real Decreto de 14 de julio de 1987), excepto para aquellas que estén acogidas a procesos de reestructuración. En cualquiera de los supuestos, las empresas están obligadas a la creación de un informe anual sobre la situación de igualdad de género, que deben presentar al Comité de Empresa y los representantes de los trabajadores y las trabajadoras (Colclough, 2004).

En el caso de **Italia**, los planes de igualdad en las empresas son voluntarios. Sin embargo, el Gobierno financia total o parcialmente la puesta en marcha de este tipo de planes, dando prioridad a aquellos que son resultado de un acuerdo entre los interlocutores sociales. Un caso similar al de **Irlanda**, donde está establecido un plan de financiación pública para fomentar la adopción de planes de igualdad por parte de las empresas (Colclough, 2004).

Los países señalados conforman una muestra significativa de las políticas que, en el contexto europeo, se vienen desarrollando, a los que a continuación se añade el caso de **España**, que se analiza con mayor grado de detalle.

4.2.1. El caso de España: un sistema mixto

España representa un caso mixto entre las políticas de obligatoriedad e incentivo, precisamente habiendo establecido esta primera estrategia para las grandes empresas, y concentrando los esfuerzos de la segunda en las pymes, aunque no en exclusiva.

El origen de dicha política se encuentra en la **Ley Orgánica 3/2007** para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, donde se establece la obligación de la realización de planes de igualdad a las empresas de 250 o más personas trabajadoras. En el caso de las pymes, la asunción de los planes de igualdad es de carácter voluntario.

Para animar a las pymes a la implantación de prácticas de igualdad, aunque también como apoyo a las grandes empresas, el Estado promueve las medidas de incentivo comentadas, basándose en varios mecanismos:

- Una **convocatoria anual de subvenciones**. Se dirige a organizaciones (empresas, cooperativas, comunidades de bienes, asociaciones y fundaciones) que cuenten con una plantilla de entre 30 a 250 personas. Las subvenciones se destinan a cubrir los gastos relativos a la elaboración e implantación del proyecto de promoción de la igualdad en la entidad. Se trata de animar al tejido empresarial español para que voluntariamente adopte y lleve a la realidad medidas y planes de igualdad. La cuantía máxima de cada ayuda, por entidad, es de 10.000 €. Hasta 2013, se han realizado y resuelto cinco convocatorias de ayudas, habiéndose concedido subvenciones a un total de 586 entidades.
- Un **servicio de asesoramiento técnico** para el diseño y elaboración de planes de igualdad en las empresas. Este se presta a través de la web temática http://www.igualdadelaempresa.es. Tiene como objetivo orientar y asesorar a las empresas y otras organizaciones para la elaboración e implantación de medidas y planes de igualdad. Está dirigido tanto a las que están obligadas legalmente a implantar planes de igualdad (de más de 250 personas trabajadoras) como a las pymes, administraciones, agentes económicos y sociales, etc. El servicio se complementa con un apartado de formación específica en igualdad de oportunidades, coordinado desde el Instituto de la Mujer.

- Las **convocatorias para la concesión** del distintivo Igualdad en la Empresa. Su finalidad es reconocer el nivel de excelencia que una entidad alcanza en materia de igualdad, así como su trayectoria en este campo, de tal forma que además sirva de estímulo al resto del tejido empresarial a la hora de tomar la decisión de incorporar la política de igualdad dentro de sus políticas de empresa. En su otorgamiento se valoran aspectos generales relativos al plan de igualdad; de acceso al empleo y a las condiciones de trabajo, y del modelo organizativo y de RSE. Además, desde el año 2011 se tienen en cuenta las especiales características de las pymes, con la realización de una valoración separada atendiendo a la dimensión de las empresas solicitantes. Hasta la fecha, se han efectuado cuatro convocatorias y tres han sido resueltas (las correspondientes a los años 2010, 2011 y 2012) habiéndose otorgado la distinción a un total de 88 empresas y entidades. El distintivo se convoca anualmente y tiene una vigencia de tres años, si bien las empresas distinguidas han de remitir un informe anual para demostrar que mantienen el nivel de excelencia por el que se les concedió.

Recientemente se ha creado, también, una **Red de Empresas por la Igualdad**, para potenciar el intercambio de buenas prácticas y experiencias en materia de igualdad de género en el ámbito laboral.

Por otro lado, en España las políticas del Gobierno central se ven completadas por iniciativas surgidas desde las **Comunidades Autónomas**, que tienen establecidos mecanismos de apoyo para la implantación de prácticas de igualdad dirigidos específicamente a aquellos segmentos empresariales que no están obligados a hacerlo por ley, es decir, a las pymes.

En **Andalucía,** por ejemplo, cuentan con IGUALEM- Programa Igualdad en las empresas, que ofrece asesoramiento individualizado a empresas andaluzas para el diseño y puesta en marcha de planes de igualdad. En **Aragón** existe un servicio de asesoramiento empresarial, del Instituto Aragonés de la Mujer, que realiza sesiones formativas en la elaboración e implantación de los planes de igualdad en las empresas. **Castilla y León**, por su parte, regula desde 2002 el distintivo Óptima Castilla y León que reconoce a las entidades como “Colaboradoras en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres”. En **Cataluña** disponen del SIQ “Servicio de Igualdad y Calidad en el Trabajo para Empresas.

En **Galicia** existe la Marca Gallega de Excelencia Empresarial en Igualdad, y la Secretaría General de Igualdad ofrece información y actividades para apoyar a las empresas en la implantación de planes de igualdad. La **Comunidad de Madrid**, por su parte, tiene el programa Generando Cambios, un servicio integral de asesoramiento para pymes de la Comunidad de Madrid. En Navarra se conceden subvenciones al diseño y desarrollo de planes de igualdad, así como apoyo y asesoramiento en los procesos de implantación. La Comunidad Valenciana también regula ayudas a las pymes, ofrece formación en igualdad de género a las empresas y concede el denominado Visado de Plan de Igualdad y el uso del sello Fent Empresa. Iguals en Oportunitats. En el País Vasco, Emakunde - Instituto Vasco de la Mujer tiene diferentes programas de apoyo para la promoción de planes de igualdad en las empresas (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2013).

Por último, cabe hacer mención a las numerosas iniciativas que, desde los **Gobiernos locales**, tienen por objeto premiar a empresas del municipio que hayan destacado por su compromiso de igualdad, reconocimientos que normalmente suelen estar abiertos a todo tipo de empresas. Pueden encontrarse ejemplos a lo largo de toda la geografía española (Ayuntamiento de Alcobendas, Ayuntamiento de Murcia, Ayuntamiento de Getafe, etc.).

4.3. Incidencia de las políticas y prácticas de igualdad de género en pequeñas y medianas empresas y cooperativas

El impulso de programas públicos y apoyos a las empresas para la implementación de prácticas de igualdad y equidad de género cuenta ya, según ha podido comprobarse, con una importante trayectoria en varios países de América Latina y el Caribe, así como en otras regiones del mundo, sea el caso del contexto europeo.

Si bien —en términos de mandatos— son otros los organismos encargados del trabajo con empresas y cooperativas, los organismos de igualdad o mecanismos de la mujer, internacionales o nacionales, están realizando un esfuerzo cada vez más palpable para incidir en materia de igualdad y equidad de género en el tejido empresarial donde, al fin y al cabo, se materializan finalmente las condiciones y relaciones laborales, con un papel crucial, por tanto, a la hora de alcanzar mayores cotas de igualdad en el mercado laboral.

Se parte, de este modo, de un interés creciente de dichos organismos en la materia, así como de una experiencia común sobre la que trabajar.

Sin embargo, es preciso anotar que **el alcance de estas políticas sobre el objeto concreto de la presente investigación, es decir, las pymes y las cooperativas, es aún bastante limitado**. Y es que la implantación de este tipo de medidas, en sus diversas modalidades y tipologías, está siendo asumida, principalmente, por **las grandes empresas**.

Resultados en este terreno los encontramos al analizar los informes de los distintos programas implantados, así como la información facilitada por sus responsables en las entrevistas realizadas.

Por ejemplo el **SIGIEG**, que recientemente ha lanzado la Norma INTE 38-01-01:2013 Sistema de Gestión de igualdad y equidad de género, promovida por el INAMU y el Instituto Nacional de Normas Técnicas (INTECO) de Costa Rica, se dirige a medianas y grandes empresas. En este caso, las pequeñas quedarían excluidas. Los resultados alcanzados hasta el momento evidencian, además,

que las certificaciones obtenidas han ido a parar a grandes empresas, por lo que la incidencia sobre las pymes es prácticamente nula. El **Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça**, de la Secretaria de Políticas para as Mulheres de **Brasil**, como en Costa Rica, permite la participación a medianas y grandes empresas, no así a las pequeñas. Según la responsable del programa entrevistada, la quinta y última edición finalizó con 81 organizaciones certificadas, la mayoría de ellas empresas públicas. No han trabajado con pequeñas empresas, solamente con grandes y medianas, siendo el porcentaje aproximado de estas últimas de en torno al 30% de las participantes.

Por su parte, en el **Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género** se aprobó la Norma **NCh3262-2012 Sello Iguala - Conciliación Vida Laboral, Familiar y Persona**l, promovida por el SERNAM del Gobierno de Chile y por el Instituto Nacional de Normalización (INN), y es una norma aplicable a cualquier tipo de organización. Sin embargo, según expresa la persona entrevistada, en una primera fase, han trabajado con empresas grandes que ya contaban con una aproximación a los temas de RSE. Desde entonces (año 2006), hasta la fecha, han intentado trabajar con otros tipos de empresas, entre ellas pymes, pero ha sido muy complejo incorporarlas en este desafío. En la actualidad, hay diecinueve empresas que han implementado la Norma NCh3262, entre ellas una pyme ha demostrado interés en comenzar el proceso de implementación.

En **Uruguay**, actualmente nueve organizaciones están participando en los distintos niveles de certificación del **Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género**, coordinado por el Instituto Nacional de las Mujeres del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). Según la persona entrevistada, el modelo seguido se aplica para empresas medianas y grandes, pero no han trabajo aún con ninguna pyme.

Así, y de los programas desarrollados hasta el momento en América Latina, solamente el de **México**, el **MEG**, ha logrado impacto entre las pymes, con una cuota de en torno al 40% de pymes entre las más de 1.600 empresas certificadas, según ha manifestado su responsable entrevistado.

En el **resto de países** pertenecientes a la Comunidad de Sellos de Igualdad, los programas se encuentran en **fase piloto**. Y en **Honduras**, el **Sistema de Gestión de Equidad de Género** apunta a que en el inicio de su implantación, en la fase piloto, han participado cinco empresas, pero ninguna de ellas de pequeño tamaño, aunque la Norma establece que puede ser implementada por cualquier organización laboral independientemente del tamaño.

En **Nicaragua**, el **Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género**, de la Unión Nicaragüense de Responsabilidad Social Empresarial (uniRSE) que cuenta con el apoyo de PNUD y ONU Mujeres Nicaragua, está previsto que se encuentre abierto a todo tipo de empresas, si bien el modelo prioriza (aunque no excluye) a aquellas que estén implementando acciones de RSE y que estén trabajando con uniRSE, organización impulsora del programa.

En **Cuba**, el Programa de Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria

es una experiencia demostrativa de un sistema de gestión con equidad de género para el sector agropecuario en el ámbito local que actúa específicamente en cooperativas agrícolas y es promovido por el Ministerio de Agricultura, la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y cuenta con el apoyo del PNUD Cuba.

La participación de las **cooperativas**, por su parte, sí parece estar más extendida en el marco de los programas latinoamericanos, dada la fuerza del movimiento cooperativista en la región y su implicación con los derechos y valores sociales. Pero, con carácter general, suele tratarse, en este caso también, de grandes organizaciones, entre las que destacan sobre todo las cooperativas de ahorro y crédito y las agrícolas

Tabla 2. Incidencia de los programas de Sellos de Igualdad y Equidad de Género en las pequeñas y medianas empresa

Programa	Abierto a participación de empresas medianas	Abierto a participación de empresas pequeñas	Incidencia en pymes y cooperativas
Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género (SIGIEG) de Costa Rica	✓	X	No participan
Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça de Brasil	✓	X	30% de empresas medianas
Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género Sello Iguala - Conciliación Vida Laboral, Familiar y Personal de Chile	✓	✓	No participan
Equipares: Sello de Equidad Laboral, Colombia	✓	X	En fase piloto
Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria(IGECSA) de Cuba	✓	✓	100%
Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género de Uruguay	✓	X	No participan
Modelo de Equidad de Género (MEG) de México	✓	✓	30% de pymes
Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género de Nicaragua	✓	✓	En fase piloto
Sistema de Gestión de Equidad de Género de Honduras	✓	✓	En fase piloto

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas, revisión documental y de Internet.

Concentrando la atención en el **ámbito regional europeo**, el impacto de las políticas y programas públicos de igualdad de género sobre las pymes y las cooperativas ofrece una perspectiva muy parecida. Si bien apenas existen fuentes documentales que aborden la cuestión, las escasas referencias encontradas apuntan de nuevo a que la aplicación de medidas de igualdad de género es una práctica bastante más extendida entre las grandes empresas que entre las pequeñas. A modo de ejemplo puede señalarse cómo en Finlandia, en 2002, mientras el 91% de las grandes empresas participantes en una encuesta declararon tener un plan de igualdad, este porcentaje descendía al 12% en las empresas de entre 30 y 49 personas empleadas.

En el caso de **España**, según los datos facilitados por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, la participación de las empresas de menor tamaño (de entre 30 a 50 personas trabajadoras) en las distintas convocatorias de ayudas para el diseño e implantación de planes de igualdad rondaría en torno al 25% de las solicitudes aprobadas, concentrándose el grueso de la misma en las de tamaño mediano: un 37% en las empresas de 51 a 100 personas trabajadoras, un 29% en las de 101 a 201 y un 8% en las de 201 a 250 trabajadores y trabajadoras[4]. Asimismo, hasta 2012, de las 67 empresas galardonadas con el distintivo de igualdad, un 28% fueron pymes.

El panorama descrito informa, por tanto, acerca de que **los logros alcanzados son reseñables**, contando ya con un recorrido y una trayectoria en la materia gracias a los cuales el género parece que comienza a formar parte de los discursos de RSE; los organismos de igualdad, a través de los programas implantados, han sido capaces de llegar y situarse como interlocutores válidos para muchas empresas (sobre todo de las grandes), estableciendo con ellas relaciones de cooperación; y, en paralelo, el mundo económico y empresarial va adquiriendo una relevancia creciente en las agendas de igualdad, hasta hace relativamente poco muy escoradas hacia los temas sociales.

Los logros se enfrentan, sin embargo, a **importantes límites**, que tienen que ver básicamente con una falta de integración real de la política de igualdad de género en la empresa. Asimismo, y según ha podido apreciarse, las medidas adoptadas, por el momento son de difícil aplicación en el mundo de las pymes, a poco que se ahonde en su situación y circunstancias. Los recursos dedicados a este objetivo tienden a ser escasos, pues están sujetos en muchas ocasiones a financiación de organismos internacionales, lo que hace peligrar la sostenibilidad de los programas finalizada esta.

Así pues, ¿por dónde seguir avanzando? ¿Dónde concentrar los esfuerzos? ¿Qué estrategias han de ser promovidas para extender las prácticas de igualdad de género en pymes y cooperativas? ¿Será necesario, tal vez, repensar los paradigmas desde los cuales estas se han venido construyendo?

Antes de dar respuesta a estos interrogantes, acerquémonos primero en detalle a la realidad de estas organizaciones: quiénes son, dónde están, qué fortalezas y limitaciones tienen para desplegar su potencial como actores productivos, en qué situación se encuentran de cara a impulsar la igualdad de género en sus prácticas y culturas y, por último, qué tipo de políticas se llevan a cabo desde los organismos públicos responsables de su promoción, mejora e integración plena en los beneficios del desarrollo nacional.

4 En el caso de España, la categoría de pyme se refiere a empresas con 250 o menos personas trabajadoras, que son las que pueden acceder a la convocatoria de subvenciones citada.



V. Entre los números negativos y positivos: limitaciones y oportunidades para incorporar la igualdad de género en pequeñas y medianas empresas y cooperativas

5.1. Pequeñas y medianas empresas y cooperativas como actores productivos y laborales en la región: delimitación, quiénes son, qué hacen, dónde están y cuánto aportan a las economías nacionales

5.1.1. Delimitación conceptual

> *"Una primera dificultad, cuando se abordan estudios de carácter regional, es delimitar qué se entiende por pyme." (Entrevista número 36).*

Y es que, en el contexto de la región de América Latina y el Caribe, no existe una definición consensuada en torno a la clasificación de este tipo de empresas, sino que más bien las clasificaciones varían en función de distintos criterios y de acuerdo con el tamaño y estructura empresarial del país en cuestión (Figueroa y Rodríguez, 2012), en el sentido en que en aquellos más grandes se dan posibilidades para la existencia de empresas de mayor dimensión.

Por sintetizar ante un panorama altamente variable en este sentido, puede decirse que se utilizan al menos dos definiciones distintas de micro, pequeña y mediana empresa (MiPYME). Una se basa en el **número de personas ocupadas** y otra en el **monto de ventas,** utilizándose incluso ambos parámetros de manera conjunta, lo que es objeto, en ocasiones, de incoherencias internas en la propia definición (situaciones donde las empresas pueden cumplir un criterio pero no el otro) (Álvarez y Durán, 2009).

> *"En Nicaragua, la clasificación de las pymes se hace por un número de trabajadores y por la cantidad de ingresos. Y qué es lo que pasa, que existen empresas que por su número de trabajadores entran en la categoría de pymes pero por su cantidad de ingresos lo hacen en las de grandes." (Entrevista número 8).*

Al mismo tiempo, tomando como referencia alguno de estos criterios, los umbrales de clasificación varían asimismo de unos países a otros, o incluso se aplican distintos dependiendo del sector de actividad.

A su vez, la clasificación de pymes engloba una **realidad muy distinta en sí misma**, atendiendo a la fuerte variación que implica considerar tanto a las empresas de carácter casi unipersonal como a las empresas que cuentan con un número de personas trabajadoras de 100 o 250. Dentro de la categoría de pymes, por ello, se considera también un conjunto de subcategorías que permiten un acercamiento más propio de sus distintas realidades: el que se refiere a las mipymes. Igualmente, aquí los criterios de clasificación son enormemente variables en función de los países.

Tabla 3. Definiciones de micro, pequeña y mediana empresa (personas y miles de dólares americanos)

País	Definiciones	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Argentina Resolución 24/2001 Secretaría de la pyme	Empleados Activos Ventas brutas	-- -- Hasta 493,4	-- -- > 493,4 < 2.960,5	-- -- > 2.960,5 < 23.683,9
Bolivia FUNDES	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 10 -- --	De 11 a 19 -- --	De 20 a 49 -- --
Brasil www.Sebrae.com.br Lei Complementar 123/2006	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 19 -- --	De 20 a 99 -- --	De 100 a 499 -- --
Chile Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 9 -- Hasta 91	De 10 a 49 -- > 91 < 947,4	De 50 a 199 -- > 947,4 < 3.789,7
Colombia Ley 905 de 2004	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 10 Hasta 108 --	De 11 a 50 > 108,2 < 1.080 --	De 51 a 200 > 1.080,2 < 6.480
Costa Rica Reglamento General a la Ley N.° 8.262 (Clasificación dinámica)	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 10 Hasta 65 Hasta 104	De 11 a 35 > 65,1 < 227,6 > 104,1 < 364,2	De 36 a 100 > 227,7 < 650,3 > 364,3 < 1.040,5
Ecuador Ministerio de Industria y Productividad. Subsecretaría mipyme	Empleados Activos Ventas brutas	-- Hasta 87,5 --	-- > 87,5 < 350 --	-- > 350 --
El Salvador www.CONAMYPE.gob.sv (Política Nacional mipyme)	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 10 -- Hasta 100	De 11 a 50 -- > 100 < 1.000	De 51 a 100 -- > 1.000 < 7.000
Guatemala Acuerdo Gubernativo 178-2001	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 10 -- --	De 11 a 25 -- --	De 26 a 60 -- --
Honduras Decreto 135-2008	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 10 -- --	De 11 a 50 -- --	De 51 a 150 -- --
México Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la mipyme	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 10 -- --	De 11 a 30 -- --	De 31 a 100 -- --
Nicaragua Decreto 17-2008	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 5 Hasta 9,9 Hasta 104	De 6 a 30 > 9,9 < 73,9 > 49,3 < 443,5	De 31 a 100 > 73,9 < 295,6 > 443,5 < 1.970,9

Panamá Ley 33 de 2000	Empleados Activos Ventas brutas	-- -- Hasta 150	-- -- > 150 < 1.000	-- -- > 1.000 < 2.500
Paraguay Ministerio de Industria y Comercio	Empleados Activos Ventas brutas	-- -- Hasta 30,9	-- -- > 31,1< 99,5	-- -- > 99,7 < 497,1
Perú Decreto Legislativo 1.086 de 2008	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 10 -- Hasta 178,1	De 1 a 100 -- > 178,1 < 2.018,1	-- -- --
República Dominicana Ley 488 de 2008	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 15 Hasta 83,1 Hasta 166,2	De 16 a 60 > 83,1 < 332,5 > 166,2 <1.108,2	De 61 a 200 > 332,5 < 1.108,2 > 1.108,2 < 4.155,9
Uruguay Decreto 266/995, reglamentario de la Ley 16.201	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 4 Hasta 0,02 Hasta 0,06	De 5 a 19 > 0,02 < 0,05 > 0,06 < 0,18	De 20 a 99 > 0,05 < 0,35 > 0,18 < 5
Venezuela Decreto 1.547 de 2001 Decreto 6.215 de 2008	Empleados Activos Ventas brutas	De 1 a 10 -- Hasta 230,8	Hasta 50 -- Hasta 2.564,6	De 51 a 100 -- > 2.564,6 < 6.411,5

Mipyme: micro, pequeña y mediana empresa.
Fuente: Álvarez y Durán (2009).

No solo existe heterogeneidad en las definiciones entre países, sino que tampoco es posible encontrar consenso en la ofrecida por los organismos internacionales. Por poner solo dos ejemplos, la OIT define como microempresa a aquella con hasta cinco personas empleadas, pequeña empresa a la que tenga desde seis hasta veinte, y mediana y gran empresa a la que tenga más de 21. El BM, por su parte, considera microempresas a las que cuenten con un máximo de diez personas empleadas, con activos inferiores a 10.000 dólares y ganancias anuales inferiores a 100.000 dólares; pequeñas empresas serán aquellas con menos de 50 personas empleadas y activos o ventas anuales inferiores a los 3 millones de dólares; finalmente, las medianas empresas serán las que tengan menos de 300 personas empleadas y cuyos activos o ganancias anuales no superen los 15 millones de dólares (Álvarez y Durán, 2009).

De alguna forma, por intentar llegar al criterio más generalizado en la región, puede decirse que el umbral más utilizado para definir a las pymes se corresponde con el de menos de 100 personas empleadas, en el caso de los países de Centroamérica, y de 250 personas trabajadoras en el resto. Dentro de ellas, atendiendo al criterio más extendido, se habla de microempresa en el caso de aquellas que cuentan con una plantilla inferior a diez personas trabajadoras, pequeñas con plantilla de entre diez y menos de 50 trabajadores y trabajadoras, y medianas en el caso de que superen ese umbral hasta el límite establecido de las 100 o 250 (Álvarez y Durán, 2009). Criterios y umbrales que han servido para orientar, de alguna manera, el foco de atención del presente estudio.

En cuanto a la delimitación de las **cooperativas**, se trata de un término que cuenta con un mayor grado de consenso, en lo que a la definición del modelo de gestión y negocio se refiere. Así, puede entenderse por cooperativa la asociación de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada. Son personas jurídicas privadas de interés social (ACI-AMÉRICAS, 2009).

La situación y realidad de las cooperativas, no obstante, viene marcada del mismo modo por su tamaño, circunstancia que invita a delimitar el universo objeto del análisis para hacerlo más pertinente. Por consiguiente, y siendo el objeto de interés de este trabajo concentrarse en las organizaciones más pequeñas, dentro del segmento de las cooperativas se presta atención a aquellas que se sitúan en el segmento de las pymes, de acuerdo con la aproximación recogida anteriormente.

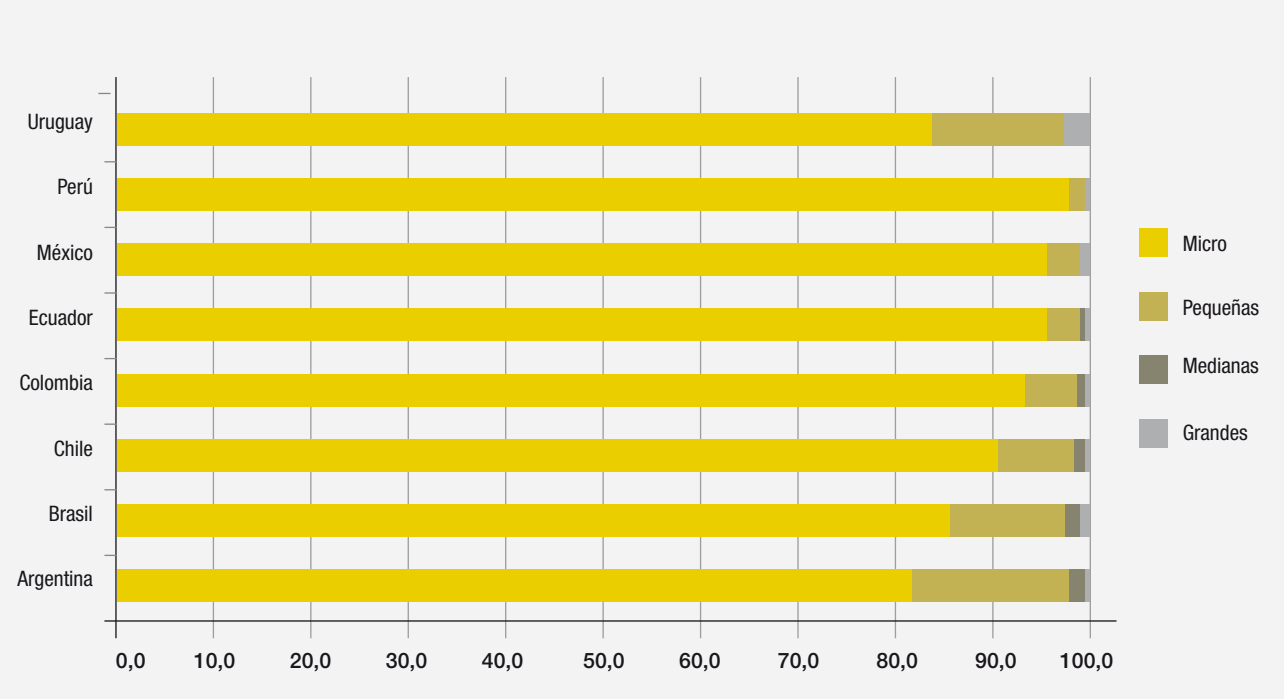
5.1.2. Caracterización de las pequeñas y medianas empresas en la región: ¿quiénes son y cuánto aportan?

La delimitación de las unidades de análisis objeto del estudio invita a realizar ahora un acercamiento a cuál es la realidad y situación que atraviesan estas organizaciones en la región, como punto de partida indispensable sobre el que proponer y sugerir estrategias de intervención pertinentes.

Comenzando por las pymes, anotar en primer lugar, la **importancia que reviste este segmento empresarial en la estructura económica de la región**, no solo por su participación sobre el total de empresas, sino también por su aporte al empleo (Ferraro y Stumpo, 2010; CEPAL, OCDE, 2012).

En la distribución de empresas por tamaño en América Latina y el Caribe, de modo similar a lo que acontece en otras regiones del mundo, las pymes vienen a representar aproximadamente el 99% del total y, dentro de ellas, destacarían de un modo muy significativo las microempresas, con valores que alcanzan el 90,6% en el conjunto de la región (CAF, 2013) y llegan a sobrepasar el 98% de representación en países como Perú o el 95% en México o Ecuador (CEPAL, OCDE, 2012).

Figura 6. Proporción de empresas según tamaño en países seleccionados de América Latina (%)



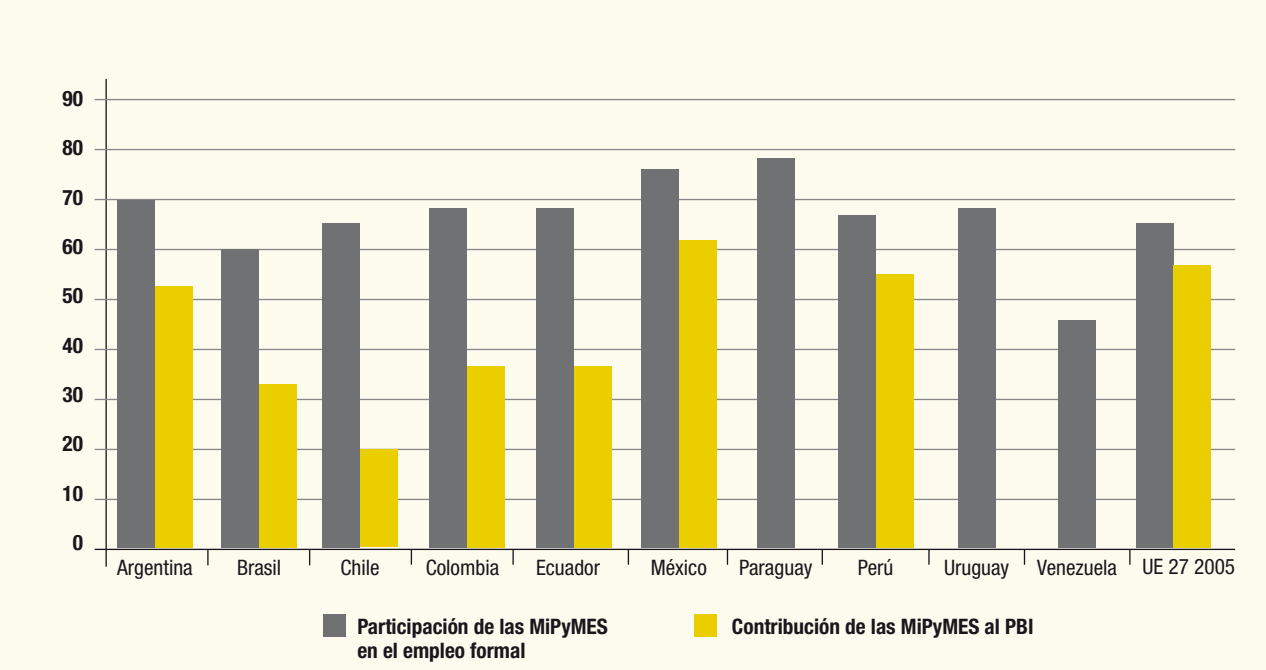
Fuente: CEPAL, OCDE (2012).

La importancia de las pymes no solo es relevante con relación al número de empresas, sino que también posee un peso significativo en lo que a **generación de empleo** se refiere. Considerando solo el segmento de las microempresas, estas contribuirían a una importante proporción del empleo formal de sus países, en un intervalo que va del 55% de Ecuador al 77% de Paraguay (con la única excepción de Venezuela cuyo porcentaje, del 38%, se distancia bastante de la media).

De hecho, un reciente estudio de la OIT y la Agencia Alemana de Cooperación (OIT y GIZ, 2013) concluye —tras analizar 50 estudios de investigación sobre las pymes— que estas proporcionan **las dos terceras partes de todos los empleos formales en los países en desarrollo en África, Asia y América Latina,** procediendo el 50% de las que cuentan con menos de 100 trabajadores y trabajadoras.

Frente a su relevancia en términos de empleo, los datos apuntan a que la participación de estas empresas en el **valor agregado de las economías es algo menor**, lo que permite interpretar que este segmento de empresas tiene un importante margen de mejora para desarrollar su competitividad, generando cada vez mayor valor agregado por persona ocupada (Cohen y Baralla, 2012).

Figura 7. Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en la producción y el empleo. Varios años (%)



Fuente: Cohen y Baralla (2012).

También con relación a las ventas, el aporte de las pymes es relevante en la región, aunque con una importante variabilidad entre los países: desde el 41% en Argentina hasta el 16% en Ecuador (Ferraro y Stumpo, 2010).

Tabla 4. Participación de las pequeñas y medianas empresa en el total de la economía formal (%)

País	Ventas
Argentina	**41,0**
Brasil	25,9
Chile	18,3
Colombia	17,1
Ecuador	15,9
El Salvador	34,3
México	26,0
Perú	27,0

Fuente: Ferraro y Stumpo (2010).

Junto a su peso destacado en la economía de la región, otro aspecto fundamental de las pymes latinoamericanas es su **extrema heterogeneidad**, mucho más acusada en comparación con otros países o zonas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). "Dentro del 'mundo pyme' conviven pequeños comercios, talleres manufactureros, empresas de servicios, industrias con 200 o más trabajadores y que exportan a exigentes mercados internacionales, compañías de informática o servicios especializados y muchas otras" (Goldstein y Kulfas, 2011:476).

En el conglomerado de las pymes puede encontrarse todo un espectro de empresas que van desde las microempresas individuales de autoempleo por necesidad, normalmente en condiciones de informalidad, hasta el extremo opuesto de lo que se denominan pymes de alto crecimiento o "gacelas", que tienen un comportamiento bastante más dinámico. El concepto de tamaño de empresa oculta una realidad muy diversa sobre este tipo de unidades productivas (CEPAL, OCDE, 2012).

Por **sectores de actividad**, las pymes están presentes en casi todos ellos, con una prevalencia si acaso más acusada en el **comercio minorista** (Ferraro y Stumpo, 2010). Las microempresas se concentran, primordialmente, en el sector comercio y en algunos servicios de bajo valor agregado. En el caso de las pequeñas, el comercio minorista, la industria manufacturera (en menor medida) y, en algunos países, la construcción, reúnen la mayoría del empleo. Por su parte, entre las empresas medianas, la industria constituye el sector con el porcentaje más elevado de personas ocupadas, aunque el comercio mantiene un peso relativo relevante. En las grandes empresas, la manufactura y algunos servicios de mayor valor agregado (telecomunicaciones e intermediación financiera) concentran gran parte del empleo (CEPAL, OCDE, 2012).

5.1.3. Dificultades en las pequeñas y medianas empresas

> *"La problemática desde la perspectiva de las pequeñas empresas es la desarticulación que hay entre la producción de pequeña escala y la grande. No hay implantación de encadenamientos productivos […]. El sector empresarial pequeño no está preparado para la competencia. Frente a toda la apertura que ha habido del comercio internacional, obviamente este sector necesita de mucho apoyo, acompañamiento técnico, recursos, financiamiento, acceso a infraestructura, a tecnología." (Entrevista número 36).*

En el marco de dificultades concretas que atañen a las pymes, una de las más recurrentes que aparece en la literatura, citada por muchas de las personas entrevistadas para el presente estudio —y que ha sido anotada también como una de las debilidades propias de la economía de la región— es la de sus inferiores niveles de productividad. De promedio, las pymes de América Latina alcanzan niveles de productividad relativos por debajo de los que registran otros países de la OCDE.

Dentro de este conglomerado de empresas, las pymes atraviesan realidades y dificultades específicas, muy alejadas de las de las grandes que, en el intento de instrumentalizar herramientas y políticas dirigidas a ellas, es imprescindible tener en cuenta.

Así, mientras las empresas pequeñas de la Unión Europea, por ejemplo, registran del 63 al 75% de la productividad de las grandes empresas, en la región América Latina y el Caribe esos porcentajes se sitúan entre el 16 y el 36% (CEPAL, OCDE, 2012).

Otro dato que da cuenta de este contraste es que, mientras que en los países europeos las compañías de más de 26 años de antigüedad son, en términos de empleo, siete veces más grandes que las que tienen menos de seis años, en América Latina esta relación es solo de tres a uno (CAF, 2013).

"Ambos aspectos se retroalimentan. La baja calidad de la mano de obra se debe, en parte, a la falta de oportunidades de trabajo en el sector de firmas transformadoras y estas, en alguna medida, no se crean debido a la ausencia de trabajadores calificados […]. Por ello, la región se encuentra en una especie de trampa de la informalidad y baja productividad, donde persiste un lento crecimiento empresarial porque, entre otras cosas, existen pocos trabajadores con las capacidades requeridas y ello, a su vez, ocurre por la ausencia de empresas que generen oportunidades laborales para desincentivar el microemprendimiento informal"
(CAF, 2013).

Este bajo aporte a la producción, combinado con su alta contribución al empleo, es reflejo de la citada heterogeneidad de la estructura productiva, así como de la concentración de las pymes en la producción y comercialización de productos y servicios de bajo valor añadido. De hecho, según sostienen los y las especialistas, la inserción en la economía de las empresas de menor tamaño (en especial, las microempresas y las pequeñas empresas) ocurre en las ramas de menor productividad.

Los bajos niveles de productividad de las pymes crean un problema de generación de empleo y de capacitación de la fuerza laboral.

Esta debilidad impacta también, como cabe suponer, **en su reducida participación en las exportaciones,** inferior a 5% en la mayoría de los países, y que apenas es testimonial en el caso de las más pequeñas (CEPAL, OCDE, 2012), si bien podría considerarse una participación superior atendiendo a su aporte indirecto al sector exportador (CEPAL, 2013b). Se trataría de una limitada capacidad exportadora de la pyme latinoamericana que estaría asociada a la marcada orientación hacia el mercado interno (y local) de este tipo de empresas en la región, sus serias restricciones de capital humano, los problemas de gestión estratégica y los costos fijos relativamente mayores para acceder a los mercados externos (Ferraro y Stumpo, 2010; Llaneza, 2012; CEPAL, 2013b). Dificultades intrínsecas a las empresas a las que hay que sumar la de la propia estructura de las exportaciones de la economía latinoamericana donde, como se vio de entrada, predominan los sectores con uso intensivo de capital orientados a los recursos naturales (CEPAL, 2013b).

Tabla 5. Participación de las empresas en las exportaciones según tamaño (%)

	Argentina	Brasil	Chile
Micros	**0,3**	**0,1**	**--**
Pequeñas	1,6	0,9	0,4
Medianas	6,5	9,5	1,5
Grandes	91,6	82,9	97,9

Fuente: CEPAL, OCDE (2012).

Tabla 6. Datos indicativos de pequeñas y medianas empresas exportadoras 2010

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	Perú	México
Pymes exportadoras (en porcentajes del total de exportadoras)	**76,1**	**61,2**	**58,3**	**71,1**	**64,2**	**88,0**	**88,4**
Exportaciones de pymes (en porcentaje del total de envíos)	6	7,5	7	4,5	16	3,3	4
Destinos de pymes exportadoras	América Latina	América Latina, Unión Europea	América Latina, Estados Unidos	Estados Unidos, América Latina	Centro-américa, Estados Unidos	América Latina, Estados Unidos	Estados Unidos
Sectores de pymes exportadoras	Industria	Industria	Industria	Industria	Industria y servicios	Industria	Industria

Fuente: CEPAL (2013b).

Así, la mayor parte de las pymes de la región están especializadas en la producción de bienes de consumo tradicionales, para segmentos del mercado de precios bajos, haciendo uso de procesos estandarizados con escasa capacidad innovadora.

Todo ello depara, a su vez, una dificultad añadida, que conlleva importantes **limitaciones para la generación de sinergias en la cadena productiva.** Procesos de encadenamientos productivos, o cadenas globales de valor, con multitud de ventajas potenciales para las pymes en términos de penetración en mercados externos por vía indirecta, mejora de la productividad y la eficiencia, o transferencia de conocimiento e innovación desde las grandes (CEPAL, 2013b). Sin embargo, las pymes encuentran **serias limitaciones para el establecimiento de vínculos con empresas de mayor tamaño**, particularmente en los países del Sur. Por ejemplificar con el caso de un país, en Uruguay solo un 13% de microempresas han desarrollado estrategias de encadenamiento productivo con empresas más grandes, mientras que en las medianas el guarismo pasa al 23% (Llaneza, 2012). El resultado

termina siendo un círculo vicioso en el que la baja productividad inicial y la ausencia de transferencia de conocimiento entre empresas se refuerzan mutuamente, un panorama muy distinto al de otros países desarrollados, donde las pymes actúan en mayor medida como proveedoras de las grandes (CEPAL, OCDE, 2012).

Otra de las barreras más señaladas que enfrentan las pymes en la región es el **acceso a financiación.** Según datos aportados por la CEPAL, cerca del 12% del crédito total en la región se destina a las pymes, en contraste con los países de la OCDE, donde reciben el 25% (CEPAL, OCDE, 2012). Así, aunque con una importante variación por países, puede afirmarse que entre las pequeñas empresas el acceso a financiación bancaria es relativamente bajo (con unas cifras que oscilan entre el 26% de Venezuela y el 55% de Paraguay, despuntando aquí el caso de Chile, con un 73%), mientras que entre las medianas los datos resultarían más positivos y menos heterogéneos, con valores que abarcan desde el 52% de Ecuador al 86% de Perú (con México rezagada por la cola, con un 37%).

También en materia de **innovación** las pymes se encuentran con grandes restricciones. Por hacer

Tabla 7. Empresas con préstamos bancarios o líneas de crédito. 2010 (%)

	Pequeñas	Medianas	Grandes
Argentina	38	58,9	75,3
Brasil	42,8	67,5	89,6
Chile	72,5	83,5	81,7
Colombia	50,6	64,2	92,2
Ecuador	43,5	51,8	77,8
México	26,8	36,7	54
Paraguay	54,7	62,9	73,4
Perú	52,5	85,9	92,7
Uruguay	41,9	60	75,2
Venezuela	25,6	58,1	85,4

Fuente: Cohen y Baralla (2012).

alusión a un solo indicador ilustrativo en este terreno, más de la mitad de las pequeñas empresas de la región no contarían con presencia en Internet, solamente superándose este umbral en los casos de Argentina, Brasil o Chile. Esta presencia se elevaría considerablemente en el segmento de las medianas, aunque aún manteniendo distancias con las grandes empresas.

Igualmente, el rezago que tiene la región en materia de **educación y competencias** es otra de las

Tabla 8. . Empresas que utilizan su propio sitio web. 2010 (%)

	Pequeñas	Medianas	Grandes
Argentina	54	82	92,7
Brasil	61,2	72,5	97,3
Chile	68,2	80,7	87,1
Colombia	36	75,4	90,9
Ecuador	42,8	53	76,3
México	43,1	71,5	86,9
Paraguay	29,4	61,9	83,5
Perú	43,7	54,8	85,5
Uruguay	39,6	72,6	81,2
Venezuela	46,7	58,4	92,4

Fuente: Cohen y Baralla (2012).

barreras que enfrentan las pymes, con casi el 37% de las empresas de la región que señalan como uno sus principales obstáculos las dificultades para encontrar personas trabajadoras bien formadas, cifra superior a la media mundial y a la de otras regiones en desarrollo (CEPAL, OCDE, 2012). Una dificultad cuyas raíces son muy profundas.

Esta situación retroalimenta el alto grado de **informalidad** entre las pymes, no porque por definición sean informales, sino porque gran parte de ellas se encuentran en este estatus (no cumplen con todos los requisitos legales, de forma transitoria, debido a que ello sería incompatible con la supervivencia de la empresa) (Álvarez y Durán, 2009; Llaneza, 2012). Informalidad que deriva, a su vez, en el **déficit de trabajo decente** en este tipo de empresas: se calcula que, en la región, solo un 34% de las personas ocupadas tiene algún nivel de protección en materia de salud o pensiones en las microempresas de menos de cinco personas trabajadoras, proporción que se eleva al 62% en los negocios de entre seis a diez personas ocupadas, para alcanzar un 85% en las medianas empresas, aunque con fuertes variaciones entre países. De hecho, **la informalidad y la falta de protección social** de las personas que trabajan en las pequeñas empresas en América Latina son

"Ante la falta de oportunidades de empleo en el sector productivo formal, una importante porción de individuos con relativo bajo talento empresarial deciden abrir pequeños negocios que no solo les generan ingresos bajos e inestables, sino que les impiden acumular capacidades y aptitudes laborales, por lo que el potencial de transitar hacia un empleo en el sector formal se reduce con el tiempo. En este contexto, esta gran cantidad de microempresas se convierte en un importante obstáculo para el surgimiento de nuevas empresas transformadoras y el crecimiento de las ya existentes, pues no existiría la mano de obra necesaria en caso de que estas se expandieran a tasas elevadas" (CAF, 2013).

uno de los **mayores problemas sociales** en estas unidades productivas (Henríquez, 2009).

Asimismo, otro rasgo ampliamente señalado de las pymes en la región es su **carácter familiar,** con cifras que las sitúan en un promedio de cerca del 80% de las empresas registradas (Romero, 2006), porcentaje que se incrementa aún más, si cabe, entre las medianas y pequeñas. La propiedad, la gerencia y las relaciones familiares se entrecruzan en estas organizaciones, lo que conlleva aspectos positivos, como puede ser el grado de motivación e implicación con respecto a los objetivos empresariales, pero también conflictos vinculados a las relaciones familiares que se dejan sentir en la gestión diaria o en momentos críticos como la sucesión.

"Una de las raíces del problema del desarrollo productivo de América Latina es la falta de emprendimientos de calidad, originada no solo en la no materialización de proyectos de potencial sino, de manera muy importante, en el débil desarrollo pleno de aquellos emprendimientos que nacen y sobreviven"
(CAF, 2013).

El resultado de todo este espectro de dificultades termina reflejándose en la orientación a la **supervivencia** que conforma el día a día de gran parte de las pymes de la región, particularmente las más pequeñas.

Su concentración en sectores de bajo nivel añadido, su falta de acceso a nuevos mercados, su desconexión de las cadenas de valor, la escasa financiación externa que reciben, la falta de acceso a información de calidad para el sector, el ínfimo nivel de innovación y la informalidad, etc., condicionan un modelo de negocio en este tipo de empresas bastante cíclico e inestable, que les impide aplicar políticas de medio-largo plazo y que les obliga a una gestión prácticamente diaria de sus objetivos.

"La principal limitación tiene que ver con la situación que viven las pymes, es que tratan de sobrevivir. Todo lo que sea invertir más allá de la supervivencia supone una limitación para ellas." (Entrevista número 2).

"Las pymes poseen un carácter cíclico (cambio de razón social, cambios en el mercado, etc.) que las vulnera más respecto a las grandes." (Entrevista número 6).

"La principal prioridad es la supervivencia y todo lo demás pasa a un segundo plano." (Entrevista número 12).

"El día a día en una pyme y la presión de pagar planilla y llegar a metas financieras es la prioridad." (Entrevista número 38).

La cultura empresarial de las pymes se caracteriza, de este modo, por una visión a corto plazo, lo que afecta tanto al diseño de la estructura como a la administración en general y a la planificación en particular, y a la búsqueda de resultados inmediatos (Álvarez y Durán, 2009).

De este modo, un rasgo intrínseco a las pymes sería la **inexistencia de una estructura organizativa y procedimental** donde integrar estrategias de mejora competitiva. El sistema organizativo, sobre todo

en las empresas más pequeñas, se caracteriza por estar concentrado en una sola persona (el dueño, la gerente), quien suele asumir todas las funciones —gerenciales, directivas, administrativas, productivas, de comercialización y venta— apoyado en su plantilla, cuando la hay, pero sin una diferenciación clara de responsabilidades o áreas y departamentos.

> *"El tema de las pymes es que el gerente, normalmente el dueño, es el que vende, el que gestiona, el que paga… por lo tanto, no llega a todo." (Entrevista número 23).*

> *"Cuando una organización no tiene tamaño suficiente para contar con departamento de recursos humanos y/u otros departamentos de apoyo (gerencia, estrategia, calidad…) todas las políticas transversales se dificultan enormemente." (Entrevista número 34).*

A la falta de estructuras y procedimientos se une, además, la escasez de recursos, tanto humanos como temporales y económicos, con los que encarar los procesos de mejora competitiva, que hace casi anecdótica o testimonial la participación de las pequeñas empresas en este tipo de programas. Véase, por ejemplo, su participación en sistemas y procesos de certificación, muy a colación con el objeto del presente estudio. Así, en Uruguay, en una encuesta realizada entre microempresas, resultó prácticamente nula la existencia de empresas certificadas en calidad (Llaneza, 2012). En una encuesta similar realizada en Chile, mientras el 36% de las grandes empresas reconocían poseer algún tipo de certificación, ese porcentaje se reducía al 19% en las medianas, al 9% entre las pequeñas y a un escaso 5% entre las micro (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2012). En el caso de Argentina, solo un 20% de las pymes contarían con certificación en calidad, frente al 65% de las grandes empresas, mientras que en Ecuador, las pymes certificadas apenas alcanzan el 1%, el 2% en Paraguay o el 9% en Perú. Los porcentajes más elevados, al respecto, se localizan en Brasil, Colombia, México y Venezuela, con valores superiores al 11%, pero siempre alejados de las cifras mostradas por las grandes empresas (Cohen y Baralla, 2012).

Tabla 9 . Empresas con certificación reconocida internacionalmente (2010) (%)

	Pequeñas	Medianas	Grandes
Argentina	8,8	19	65
Brasil	11,2	25,3	45,3
Colombia	11,8	23,8	77,9
Chile	1,6	17,9	50,4
Ecuador	1,0	17,5	47
México	19,1	34,6	30,6
Paraguay	2,3	23,5	42,0
Perú	9,2	11,7	46,0
Uruguay	7,9	11,1	38,5
Venezuela	25,0	31,8	17,9

Fuente: Cohen y Baralla (2012).

Así, y ante un escenario de supervivencia permanente y de falta de estructuras y recursos, las pymes no encuentran márgenes para la participación en sistemas, procedimientos y programas de mejora competitiva. No solo debido a estos déficits, sino también porque apenas visibilizan la rentabilidad y la oportunidad de participar en estos procesos.

> *"Las pymes no visibilizan los beneficios económicos que les puede reportar, no son conocidos. Deberían sistematizar, analizarse y difundirse. Faltan argumentos convincentes." (Entrevista número 11).*

Por consiguiente, y según apuntan los y las especialistas, se corre el riesgo de que, de algún modo, **los beneficios de los programas recaigan en el grupo de empresas más dinámicas**, quedándose el resto al margen de dichos beneficios, cuando son estas quienes, supuestamente, más los necesitarían (Ferraro y Stumpo, 2010).

5.1.4. Breve reseña sobre las cooperativas

Si se hace ahora un balance sobre la realidad y la situación que caracterizan a las **cooperativas** de la región, puede mencionarse, en primer lugar, el auge que han experimentado durante las últimas décadas, si bien su desarrollo ha sido dispar entre los países, dependiendo de las políticas públicas aplicadas para el fomento del sector cooperativista.

Las cooperativas también representan en la región una fuente importante en la **generación de empleos y autoempleos**. Se calcula que actualmente existen más de 13.500 cooperativas en América Latina, que integran casi a 33 millones de asociados y asociadas, que a su vez generan más de 334.000 empleos directos (Mora, 2012). Y eso solo teniendo en cuenta las cifras de membresía registradas por ACI-Américas, dado que apenas existen estadísticas en este terreno que permitan la aportación exacta del universo de cooperativas en la región (Coque, 2002).

Se trata, además, de organizaciones que promueven el **empleo inclusivo**, que por su condición y naturaleza se ajustan a las condiciones de **empleo digno** y **derechos laborales** y que contribuyen no solo al desarrollo laboral de sus miembros, sino también al de su **entorno y comunidades**.

> *"Ahí es donde radica una de las fortalezas de trabajar con el movimiento cooperativo, por el alcance que puede tener en las comunidades." (Entrevista número 16).*

Las cooperativas, en este sentido, responden a un modelo en el que se combinan objetivos empresariales con valores y principios sociales, habiendo jugado un papel importante en la mitigación de la pobreza (Mora, 2012). Este tipo de empresas contribuyen de forma relevante a los sistemas socioeconómicos de América Latina (Coque, 2002).

No obstante así, el movimiento cooperativista, como sucede con las pymes, esconde tras de sí una gran diversidad, ateniendo a sus orígenes, ámbito rural-urbano, oferta de servicios y sistemas de organización. Inclusive, se habla de que el movimiento en la región ha dado lugar a un cooperativismo propio en cada país (ACI, 2012), siendo aquí también el cooperativismo latinoamericano mucho más diverso que el europeo (Coque, 2002).

En **Colombia**, por ejemplo, existen 8.533 cooperativas con 5.131.780 cooperativistas, que generan casi 140.000 empleos directos, lo que representa el 3,5% de la población económicamente activa del país. De esta cifra, el 45% son hombres y el 55% son mujeres. Destacan las empresas cooperativas de salud, las de ahorro y crédito, las del sector agropecuario y las del financiero, por este orden, en función de su contribución a la generación de empleo. En **Argentina**, por su parte, hay un registro de casi 9,5 millones de cooperativistas, que generan 265.054 puestos de trabajo directos. Los sectores que más destacan en el aporte a la generación de empleo, en su caso, son el agropecuario, el sector de crédito y ayuda económica, y el de servicios públicos. En **Brasil,** el número de cooperativas registradas alcanza casi las 6.700, con más de nueve millones de cooperativistas que proporcionan casi 300.000 empleos directos. Los subsectores que dan su mayor aporte a la generación de empleo son el agropecuario, el de crédito y el de la salud. En **Uruguay**, por su parte, el cooperativismo se ha caracterizado por tener un desarrollo sostenido y creciente, con casi 900.000 asociados y asociadas, destacando las cooperativas de ahorro y crédito, las de consumo, las agropecuarias y las de vivienda. Y por citar un último ejemplo, en **Costa Rica**, el último censo cooperativo realizado en 2008 muestra la existencia de 550 cooperativas, con 750.121 asociados y asociadas, entre las cuales sobresalen las de ahorro y crédito, que integran a 692.601 cooperativistas de base y generan 2.517 empleos, de los cuales un 40% está ocupado por mujeres y un 60% por hombres (Mora, 2012).

En **Cuba**, de acuerdo con el Anuario de Estadísticas de 2012 elaborado por la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), existen 5.688 cooperativas. Estas utilizan el 70% de la superficie agrícola del país y son responsables de más del 80% de toda la producción agropecuaria, por lo que constituyen la fuente de empleo fundamental del sector agropecuario. Las mujeres representan menos del 15% del total de asociados y fuerza laboral contratada.

Pero, más allá de esta diversidad de realidades, aparecen al mismo tiempo coincidencias que, como se decía, señalan la potencialidad y oportunidades para la generación de empleo y contribución a la prosperidad de sus comunidades, al mismo tiempo que una serie de **limitaciones** que les son propias al sector.

En una investigación sobre la situación económica de las cooperativas y las empresas propiedad de los trabajadores y las trabajadoras en la industria, los servicios y la artesanía en el mundo, realizado en 2013 por la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios (CICOPA), se indica una situación económica estable e incluso mejorada de las cooperativas en países no europeos, comparada con años anteriores. Esta información contrasta con la recesión general en producción y ventas de las cooperativas europeas del mismo sector, aunque estas presentan un nivel de resistencia a la crisis superior comparado con otros tipos de empresas.

Las cooperativas de América Latina señalan una mayor estabilidad en la producción, las ventas y el empleo ligada a factores nacionales, sin que la combinación de circunstancias globales y regionales la hayan afectado seriamente como en el caso de la situación económica reportada en Europa.

Según Cooperativas de las Américas (antes, ACI-Américas) en el ámbito mundial, las cooperativas se enfrentan con desafíos comunes para que se reconozca su modelo económico y sus valores. Según el estudio de CICOPA citado, las organizaciones cooperativas exigen un marco legal más favorable, sobre todo en relación con el acceso a la financiación y la competencia leal con otros tipos de negocios. Asimismo, reportan la necesidad de crear programas específicos para la financiación de cooperativas de nueva creación, un mejor acceso al crédito, la reducción de las tasas de interés, soluciones para superar los problemas de retraso de pago, medidas destinadas a que se favorezca el traspaso de la empresa a los empleados y medidas para facilitar la internacionalización de las cooperativas.

Otro de los rasgos más recurrentes es la del **bajo nivel de integración** entre las cooperativas. De hecho, el cooperativismo en la región sigue funcionando con subsectores que trabajan de manera aislada, sin lograr encadenamientos que den forma real a una economía cooperativa (Mora, 2012) desaprovechando, del mismo modo que en el caso de las pymes, las potencialidades de trabajar entre las grandes y las pequeñas:

> *"Cuando se logran cambios en cooperativas grandes es muy probable que eso se refleje después en las pequeñas." (Entrevista número 16).*

Asimismo, se señala la vaga formación cooperativa que tienen la mayoría de asociados y asociadas, que afecta, en primer término, a la escasa gestión del negocio desde los verdaderos principios y valores cooperativistas, pero también a la gestión y administración propiamente dicha de la cooperativa:

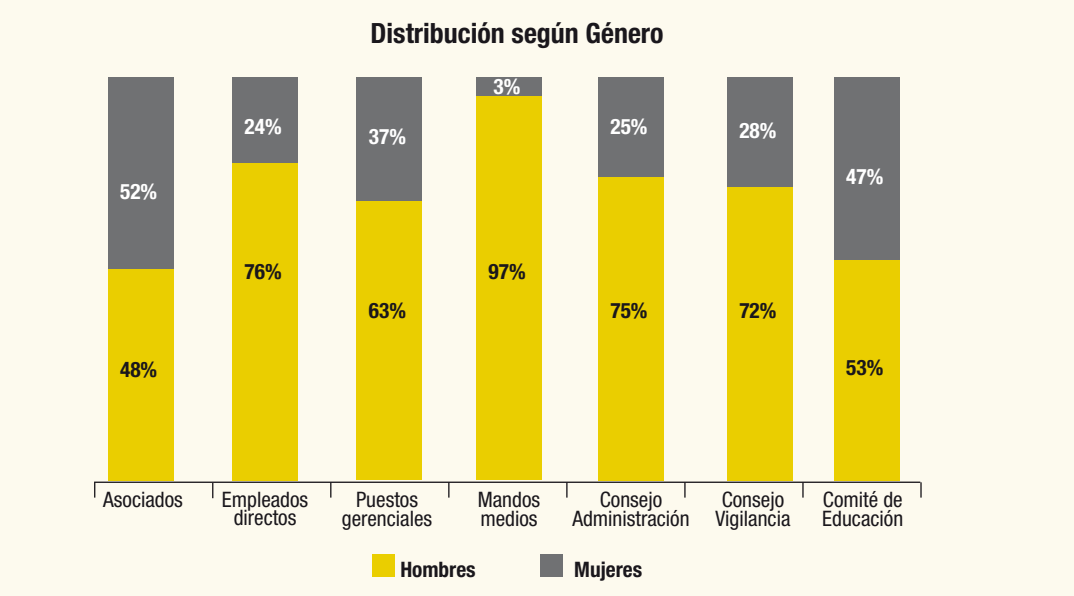
> *"En los estudios que se han hecho se han visibilizado necesidades que hay que atender, una de las cuales es el desarrollo de habilidades y competencias en el tema gerencial. Los mismos socios son los que dirigen sus cooperativas. No tienen conocimiento en administración ni capacidades para gestionar, por ejemplo, un sistema de contabilidad o financiero. Sienten la necesidad de formarse en varias áreas y esto tiene que ver con el nivel educativo de los socios. La mayoría son campesinos hombres que tienen tierras heredadas." (Entrevista número 1).*

Se citan, además, problemas de rentabilidad. Gran parte de las cooperativas son de pequeño tamaño, considerando sus cifras de negocio o empleo generado, pero en ellas participan, sin embargo, un elevado número de socios y socias, que apenas deja margen como única fuente de ingresos para todos y todas ellas.

Asimismo, en una encuesta realizada en octubre de 2013 por Cooperativas de las Américas (antes ACI-Américas) en dieciséis países de la región, las organizaciones cooperativas que participaron en la investigación reportan una composición de su membresía con más mujeres asociadas que hombres, de promedio con un 52% de participación. Sin embargo, la composición de los consejos de administración muestra que ocho de cada diez son hombres, con una cifra parecida en los consejos de vigilancia, donde la representatividad

en los órganos de decisión no es ilustrativa de la diversidad en la composición de las cooperativas. En donde sí existe una cercanía a la paridad de género es en la composición de los comités de educación, donde el 47% de sus representantes son mujeres.

Figura 8. Composición de género en las cooperativas de América Latina y el Caribe:



Fuente: Cohen y Baralla (2012).

Del mismo modo, nótese como, por otro lado, el 63% de los puestos gerenciales son ocupados por personal masculino, pero es particularmente importante que nueve de cada diez personas que trabajan en mandos medios sean hombres. Estos datos ponen de manifiesto la urgente necesidad de contar con herramientas que garanticen la transversalización de la igualdad de género en todos los niveles, tomando medidas para mejorar la representatividad de las mujeres en los órganos de toma de decisiones en el interior de las cooperativas.

> *"El problema de las micro y pequeñas empresas cooperativas es el de grupos o la asociatividad empresarial. Se desea generar mejores condiciones a través de este sistema, pero el problema es que terminan por no dar empleo para todas las socias. Para que un negocio de cooperativa genere suficiente rentabilidad sería necesario que tuviera dos o tres fuentes de ingresos diferentes o en sectores distintos. No hay un solo negocio que genere para 20 personas, sobre todo en el ámbito de la pyme." (Entrevista número 4).*

Problemas de productividad, organizativos, gerenciales o de recursos vuelven a aparecer cuando se analiza la realidad de las cooperativas, sobre todo en el caso de las más pequeñas, encontrando de este modo claros signos de conexión con los rasgos señalados para las pymes.

5.2. Las pequeñas y medianas empresas y las cooperativas en relación con la igualdad de género: otras realidades, otros desafíos

> *"A nivel de dificultades en las pymes para incorporar prácticas de igualdad, lo primero que se destaca es que la organización batalla a diario para mantener el negocio y eso le lleva toda la energía, con lo cual los temas de igualdad parece que se quedan a un lado, pues no consideran que con ello vayan a transformar sus números rojos en negros." (Entrevista número 10).*

El panorama ofrecido sobre la realidad y situación de las pymes y las cooperativas latinoamericanas, así como la dinámica y aproximaciones seguidas hasta el momento por los programas de igualdad de género en las empresas evidencian la necesidad de abordar las intervenciones desde una nueva visión, cercana a sus propias características y retos, más que de una heredada que asimila su realidad a la de las grandes empresas o las interpreta como versiones de la misma pero de menor tamaño (Álvarez y Durán, 2009), proyectando diagnósticos, alternativas y prioridades desde ahí.

Y es que, según se ha visto, las estrategias y prácticas de igualdad de género en el sector privado, promovidas desde la política y organismos públicos, han encontrado su canal de implantación y desarrollo en el marco de las grandes corporaciones, existiendo una casi nula intervención en el segmento de las más pequeñas, con escasas incursiones que, hasta el momento, han bebido de los procedimientos y metodologías aplicadas en las grandes, aplicando lo que Ferraro y Stumpo (2010) denominan como **principio de horizontalidad**, que no solo aqueja a la política de igualdad, sino a cualquier otra relativa a la empresa: la tendencia que considera a todas las empresas beneficiarias de las políticas como si se encontraran en iguales condiciones.

Por el contrario, **las pymes y las cooperativas constituyen un fenómeno aparte de las grandes empresas**, con problemas y circunstancias específicas respecto a su tamaño, niveles productivos, sistemas de gestión, estructura, disponibilidad de recursos, e incluso disposición frente a los procesos de mejora competitiva, completamente ajenas a la realidad de la gran empresa.

Es del todo necesaria, por tanto, una **separación conceptual**, debido a que responden a una lógica distinta a la de las grandes empresas (Álvarez y Durán, 2009), pero también la formulación de nuevas estrategias que sean capaces de hacerse posibles y operativizarse en el seno de estas estructuras productivas.

> *"Las estrategias de igualdad para grandes y pequeñas empresas deben ser adaptadas a la situación de cada una de ellas. Deben ser estrategias diferentes." (Entrevista número 1).*

Objetivo que se hace más complejo aún, si acaso, atendiendo **a la diversidad de las pymes y las cooperativas**, en una región, la de América Latina y el Caribe, de gran heterogeneidad en este sentido. ¿Qué une a una empresa tecnológica de cien personas trabajadoras con un pequeño comercio administrado por una familia, con una maquila, o con un emprendimiento informal de repuestos de automóviles, o con una cooperativa agroalimentaria? Territorio, sector, tipo de propiedad, situarse en la formalidad/informalidad, mercado local o internacional. Todo ello proporciona perfiles muy variados, que en el diseño de políticas e instrumentos de apoyo pocas veces se considera (Ferraro y Stumpo, 2010).

El reconocimiento de esta heterogeneidad ha de servir, por el contrario, para formular objetivos coherentes con las características específicas de las empresas, definiendo propósitos, instrumentos y estrategias de intervención que efectivamente se adapten a sus distintas capacidades y potencialidades. Definir la heterogeneidad no implica la exclusión de algún segmento empresarial, sino más bien adaptar y focalizar los objetivos y mecanismos a las especificidades (OCDE, CEPAL, 2012).

Incorporar la igualdad de género en pymes y cooperativas implica, por tanto, hacer frente a nuevas realidades y desafíos.

Sobre todos estos puntos se volverá con mayor detalle en el capítulo 6 del documento pues, como habrá ocasión de comprobar, se trata de un asunto de gran calado.

5.3. Principales limitaciones y oportunidades para la incorporación de prácticas de igualdad y equidad de género en pequeñas y medianas empresas y cooperativas

En ese sentido ¿cuáles son las principales limitaciones y oportunidades que encuentran las pymes y las cooperativas para incorporar prácticas de igualdad y equidad de género? Porque solo a partir de un ejercicio realista y honesto sobre estos condicionantes será posible la formulación de estrategias y recomendaciones pertinentes que ayuden a avanzar en este terreno.

Para identificar estos condicionantes, el análisis de información secundaria, pero sobre todo las entrevistas realizadas para este estudio a la cadena de agentes implicados e implicadas en políticas de igualdad y/o empresariales, han servido para dar cuenta de los principales escollos a los que deberá hacer frente una política o programa de igualdad y equidad de género en pymes y cooperativas, así como de sus potencialidades.

Tabla 10 . Principales limitaciones y oportunidades para la incorporación de prácticas de igualdad y equidad de género en pequeñas y medianas empresas y cooperativas

Limitaciones	Oportunidades
Situación de supervivencia	Mayor flexibilidad
Informalidad y problemática del trabajo decente	Lógica familiar, muy próxima a las necesidades de las personas
Carácter familiar	Mayor impacto y visibilidad de las medidas de igualdad en la organización
Inexistencia de una estructura organizativa y procedimental	Mayor impacto sobre el empleo de las mujeres
Escasez de recursos	Modelo cooperativo, el mejor para trabajar la equidad de género
Falta de interés o motivación por integrar medidas de igualdad	
Un mundo empresarial y cooperativista sin mujeres líderes	
Cultura empresarial aún desigualitaria	
Inadecuada o inexistente coordinación de políticas mundo empresa-igualdad de género	

Fuente: elaboración propia.

5.3.1. Limitaciones para la incorporación de prácticas de igualdad en las pequeñas y medianas empresas y las cooperativas

Como puede apreciarse, entre las limitaciones encontradas vuelven a hallarse aquellas debilidades que, con carácter general, afectan a las pymes y que dificultan su participación en cualquier programa de mejora competitiva, influyendo del mismo modo en su interés y participación en programas de igualdad y equidad de género.

La limitación más reiterada, al respecto, continúa siendo la orientación a la supervivencia característica de las pymes que, según se ha señalado ya, les impide aplicar políticas de medio-largo plazo y les obliga a una gestión prácticamente diaria de sus objetivos. Esta situación implica la falta de tiempos, recursos, posibilidades y, en muchos casos, de interés a la hora de aplicar prácticas o iniciativas relativas a la igualdad o equidad de género, mucho menos cuando se trata de modelos rígidos, estructurados y que impliquen compromisos a largo plazo.

> *"Las pymes ni se plantean el tema de la igualdad, solo sobreviven. Todos estos temas: equidad, medidas de carbono, igualdad, etc., los ven como algo ajeno, pues están más preocupadas por 'mantenerse a flote'. El tema de la equidad, por tanto, como los otros temas de responsabilidad corporativa, les desbordan." (Entrevista número 23).*

En segundo lugar, aparece también, como no puede ser menos, la informalidad y la problemática del trabajo decente. En un contexto en el que apenas quedan regulados los derechos más básicos de las personas trabajadoras, el principio de igualdad y equidad de género, considerándolo desde la perspectiva de derecho fundamental, lógicamente tampoco encuentra un espacio en el que ubicarse, como no sea centrando la agenda en este gran objetivo como una prioridad que hay que situar en la antesala de cualquier otro tipo de medidas.

> *"Cuando se entra a analizar la realidad de las pymes, te das cuenta de que son actividades económicas que aportan, pues dan de comer a la mujer y a su familia, pero son actividades muy precarias. El tema de la informalidad lleva a una perspectiva profunda de trabajo no decente. Este fue un primer ángulo de preocupación cuando quisimos trabajar las prácticas en las empresas." (Entrevista número 36).*

Se alude, asimismo, al carácter familiar que revisten la gran mayoría de estas empresas. Ya se ha comentado el peso destacado de las empresas familiares entre las pymes latinoamericanas. La propiedad, la gerencia y las relaciones familiares se entrecruzan en estas organizaciones, lo que conlleva aspectos positivos, como puede ser el grado de motivación e implicación con respecto a los objetivos empresariales, pero también conflictos vinculados a las relaciones familiares, que se dejan sentir en la gestión diaria o en momentos críticos como la sucesión. Dichas relaciones familiares no son ajenas, por otra parte, a las relaciones de género y la distribución de roles (productivos, reproductivos) que suelen darse en el seno de las familias empresarias, con consecuencias en cuanto al posicionamiento de las mujeres en la participación y gestión de la empresa, que las sitúa en un segundo plano, con figuras bastante recurrentes como suelen ser la de ayuda familiar, o con primacía del hijo varón sobre la mujer en los procesos de sucesión. Las lógicas familiares que operan en este tipo de empresas, por tanto, suelen suponer una dificultad añadida a la hora de introducir prácticas de igualdad.

> *"Estas empresas están muy vinculadas a la cultura familiar, de manera que el reparto de las tareas se realiza como si se hiciera en familia, muy segregado por sexos. Y aunque en México se valora enormemente la familia, también hay que pensar que esta no es siempre la mejor estructura social. En estas empresas se replican los mismos problemas que en las familias. En las empresas familiares grandes no hay necesidad de que las mujeres se incorporen al trabajo. Pero en las pymes sí, por necesidad de ayuda familiar, lo que no está exento de conflicto. Las decisiones son diferentes, se pone en peligro el negocio por cuestiones familiares." (Entrevista número 10).*

Vuelve a emerger, también, la inexistencia de una estructura organizativa y procedimental, particularmente en lo que a política de recursos humanos se refiere, donde integrar una estrategia de igualdad de género.

> *"Entre los microempresarios encuestados (encuesta MYPES, 2012), el 87% no cuenta ni con manuales administrativos, de personal o de producción ni con estatutos de la organización o reglamentos internos para dirigir la relación con sus empleados. Además, el 93% no cuenta con protocolos de sanción en caso de incumplimientos laborales, y solo el 12% utiliza alguna forma de incentivo a la productividad laboral" (CAF, 2013).*

"Uno de los problemas que se están observando y enfrentando en esta fase de proyecto piloto es que en este sistema no pueden competir empresas grandes y pequeñas, porque las últimas no tienen las condiciones, la infraestructura, los procedimientos ni las prácticas que una gran empresa puede tener." (Entrevista número 1).

"El problema no es solo que se incorpore el enfoque de género, sino que las organizaciones con las que trabajamos no siempre tienen sistemas de gestión previos y adecuados donde poder incorporarlo. Operamos con entidades de servicios locales y cooperativas con debilidades en sus recursos de gestión y en las que con frecuencia no cuentan con la documentación informatizada. Estas son dificultades que trascienden con mucho el tema de género. Cuando no tienen creada la capacidad ni mecanismos adecuados de gestión, necesitan fortalecerse institucionalmente para levantar y hacer el seguimiento de la información relativa a género." (Entrevista número 35).

Tampoco se poseen (ni es viable pensar que ello vaya a suceder —salvo excepciones— en el futuro) protocolos o procedimientos estandarizados en cuanto a políticas de contratación, promoción, retribución, permisos, etc., de manera que se parte de un vacío en el que, más que una estrategia de integración de la igualdad y equidad de género, se requiere casi de la construcción de todos estos elementos desde el enfoque de género. Protocolos previos que, para bastantes de los sistemas de certificación puestos en marcha en la región, se postulan como requisitos imprescindibles.

"El SIGIEG, en Costa Rica, requiere de una política de recursos humanos escrita. Las micro no tienen nada protocolizado y procedimentado en esta materia. Para entrar en el SIGIEG se requiere que exista ya un procedimiento de contratación, selección, etc., y a partir de ahí se comienza a trabajar la equidad: derechos laborales, salud integral, acoso sexual, desarrollo de carrera, conciliación." (Entrevista número 5).

"Otra dificultad es que las pymes a veces crecen con esquemas prestados de planeación, donde ellos no son parte, y elaboran una misión y estrategia como para querer aparentar, hacer algo que es muy difícil que logren. Esto hace complicado introducir temas de tipo cualitativo, de impacto social, porque aunque midieran algo, no está definida esa visión, hasta dónde quisieran llegar en estos temas." (Entrevista número 10).

"Las pymes generalmente no cuentan con una medición de su clima laboral, o de su cultura, por lo que sus actuaciones se dirigen a cuestiones muy básicas, como pueden ser habilitar un sitio para comer, baños dignos… Las grandes empresas tienen ya un seguimiento de muchos años, sobre lo que dicen las personas, qué necesitan." (Entrevista número 10).

"En el ámbito de la promoción, las pymes son organizaciones muy horizontales donde es posible que ni siquiera exista esa posibilidad," (Entrevista número 10).

Esta falta de sistematización de los procesos encubre y facilita situaciones de discriminación en muchas ocasiones y ni siquiera es consciente de que, en el caso de este tipo de organizaciones, se requiere un abordaje diferente, más desde una sensibilización que ponga de manifiesto estas realidades y el compromiso con las personas.

"Los procesos de selección en las PYMES, en las ONG, pueden llegar a ser discriminatorios, en el sentido de que la selección de nuevo personal o personas colaboradoras suele basarse en personas conocidas, sin que exista un procedimiento objetivo de selección. También a nivel salarial, pues las pymes no suelen contar con un sistema de retribución salarial objetivo (salario en función de la tarea) que deriva en ocasiones en posibles injusticias. Con el tema de las jornadas sucede algo similar, pues algunas de las personas tienen una jornada parcial pero terminan trabajando a jornada completa." (Entrevista número 10).

A la falta de estructuras y procedimientos se suma, además, la escasez de recursos, tanto humanos como temporales y económicos, con los que encarar algunos de los modelos de certificación que se han puesto en marcha en la región, donde se exige la participación e implicación del personal, en ocasiones en sesiones y tareas con exigencias de dedicación, e incluso en los que la obtención del certificado lleva implícito el pago de una tasa.

"Los requerimientos actuales para la obtención de la certificación harían quebrar a una pyme." (Entrevista número 3).

"También es cuestión de tiempo y recursos. Generalmente, las personas contratadas son insuficientes o pocas para la magnitud del reto, de los objetivos, para mantener el propio trabajo. Y esto requiere dedicar recursos específicos de futuro, fortalecer las áreas de capital humano. Estos temas no forman parte de la cultura, porque las áreas de capital humano su única función es contratar personas, capacitarlas y despedirlas. Ninguna de las tres cosas forma parte la cultura de la igualdad […]. El mayor obstáculo para la certificación de las pymes es el costo asociado a este proceso, más allá del nivel de sensibilización instalado en materia de igualdad." (Entrevista número 10).

"Está la falta de recursos, por lo que estamos planteándonos, o bien bajar el nivel de requerimientos del modelo, cosa que no quisiéramos hacer, o bien trabajar en el fortalecimiento institucional de estas organizaciones, para lo cual también se necesitan recursos tanto financieros como humanos." (Entrevista número 35).

"No hemos trabajado sustancialmente con ninguna pyme aún […]. Lo que sí hemos trabajado es en sensibilización, capacitación, participación en encuentros sobre igualdad de género, básicamente porque entendemos que el modelo no aplica, y las empresas no están en condiciones de financiar lo que supone." (Entrevista número 6).

Otro aspecto identificado como limitante a la hora de introducir prácticas de igualdad de género en las pymes es el de la falta de motivación hacia este tipo de políticas, en la medida en que existe un menor grado de sensibilización por los temas de igualdad de género y una inferior percepción de las ventajas competitivas que la igualdad les aporta (Villafañe & Asociados, 2008).

"En general, la gran empresa está más abierta a los temas de igualdad. Incluso la pequeña empresa no ve la necesidad de aplicar políticas de igualdad." (Entrevista número 8).

"Las pymes no tienen motivaciones ni interés en realizar medidas de igualdad." (Entrevista número 1).

Mientras las grandes empresas parecen encontrarse mucho más sensibilizadas con los temas de igualdad de género, a la vez que cuentan con una mayor conciencia de las ventajas competitivas que esta política les aporta (tanto en el interior como exterior de la empresa, en materia de gestión de personal o de imagen con sus clientes) (INMUJERES de México, 2005), las pymes no terminan de identificar los beneficios que implica la igualdad de género, sobre todo desde una perspectiva económico-empresarial, cuando, como se decía, la preocupación constante es la de la supervivencia. Se percibe, al respecto, una inversión o esfuerzo muy superior frente a los réditos que pueden ser obtenidos.

> *"En las pequeñas y medianas eso va a costar mucho, y encima con dificultades añadidas (costo-beneficio). Ellas piensan en 'cuánto invierto y cuánto gano, qué me aporta económicamente' […]. Hacer entender más allá del rédito económico es todo un desafío." (Entrevista número 6).*

Con relación a este asunto cabe apuntar, además, cómo la introducción de políticas de igualdad de género se ha visto enormemente facilitada gracias a la implantación de políticas de RSE, que han encontrado su razón de ser en las grandes corporaciones, mientras que se encuentra muy alejada de la práctica habitual en las pequeñas empresas.

> *"Las grandes empresas multinacionales, nacionales, regionales o de países no América Latina y el Caribe, están apostando cada vez con más rigor por la RSE. Los impulsores son muchos (mercado de capitales, reportes anuales integrados que incluyen aspectos sociales y ambientales, plataformas internacionales como Pacto Global, licencia para operar, motivación de los empleados, oportunidades estratégicas…) y lo cierto es que una vez las empresas inician las políticas de RSE y las memorias anuales, tienden a seguir los estándares internacionales de mayor aceptación (Global Reporting Initiative-GRI, SA8000 para condiciones de trabajo, ISO26000). Dentro de las políticas de RSE, los asuntos de género han tenido permanente atención dentro de los asuntos de Recursos Humanos o RSE interna, y los estándares de reporte piden indicadores específicos que las empresas responden." (Entrevista número 34).*

Se ha reiterado, asimismo, un problema de **falta de liderazgo de las mujeres en las empresas y organizaciones económicas,** ya sea en lo que a propiedad o dirección se refiere, ya sea en lo relativo a los espacios de representación (asociaciones empresariales, sindicatos, etc.). En particular, esta limitación es mencionada en el mundo cooperativo donde las mujeres, a pesar de representar la mitad de la membresía, apenas participan en los órganos de gobierno y decisión (Mora, 2012). Dicha circunstancia se ve agravada en el caso de las cooperativas agrícolas por el tema de la propiedad y tenencia de la tierra, que suele recaer en el marido. En Cuba, como se ha resaltado en los documentos de Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria, en el sector agropecuario las mujeres representan el 20% de la fuerza laboral empleada, el 18% del personal directivo del Ministerio de Agricultura (MINAG) y menos del 6% de quienes presiden las cooperativas. Sin embargo, el 40% de las entidades donde se implementa la experiencia demostrativa lo hacen bajo el liderazgo de mujeres, y existen ciertas diferencias en la apropiación que tienen de la experiencia demostrativa. Las mujeres solo aparecen como protagonistas en las fórmulas de autoempleo y pymes, en los segmentos más precarios

del conglomerado de pymes. Y, difícilmente, se podrá impulsar una mayor equidad de género sin contar con el protagonismo de las mujeres.

"La estructura organizativa de las cooperativas está conformada por una Asamblea General, una Junta Directiva, una Junta de Vigilancia y los comités. Las mujeres aparecen justo en este último nivel, el de los comités. Por otro lado, la participación en una cooperativa está directamente relacionada con la propiedad de tierras. Sin embargo, las mujeres no son las grandes propietarias, lo que las limita no solo en la participación, sino también en la obtención de créditos ya que, si no tienes tierras no tienes garantías para poder acceder a un préstamo. Las mujeres estamos en desventaja." (Entrevista número 1).

"En las estadísticas más recientes, de 2011, se veía que menos del 20% de mujeres están representadas en los órganos de decisiones, y su presencia a nivel de membresía pueda llegar a alcanzar incluso el 50-55%. Se nota que hay un gran gap entre la participación y la decisión." (Entrevista número 16).

"Todos los estudios analizados a nivel país indican que las actividades empresariales de las mujeres en Paraguay están centralizadas en el segmento de las micro y pequeñas empresas en un alto porcentaje." (Entrevista número 21).

"En espacios como los sindicatos o las Cámaras hay un fuerte predominio masculino. Ahí hay barreras muy fuertes. Estas estructuras no son fáciles de permear desde la perspectiva de género, por ello las mujeres prefieren separarse de ellas o quedarse calladas." (Entrevista número 36).

Unido a la falta de liderazgo de las mujeres en estas organizaciones se encuentra otro de los factores que dificulta la introducción de prácticas de igualdad de género, elemento no exclusivo de las pymes y las cooperativas ni del ámbito empresarial, pero que se deja sentir de un modo más acusado en estas. Se trata, conforme han apuntado algunas de las personas entrevistadas, de la pervivencia de **valores, prejuicios y estereotipos tradicionales acerca del papel y las capacidades de mujeres y hombres** en el mundo del empleo y de la empresa, y que terminan traduciéndose en resistencias hacia el cambio y a la asunción de prácticas más igualitarias dentro de la cultura empresarial, cuando no —según ha sido ya señalado— situaciones de **discriminación abierta.**

"Otro tema es que la discriminación se va replicando. Si los mandos superiores no están sensibilizados, la discriminación se replica entre los mandos intermedios, y además aplican la suya, en criterios, por ejemplo, para la selección, la promoción, la asignación de sueldos y salarios… Es como una 'bola de nieve'. Y, generalmente, lo que encuentran en pymes, sobre todo de carácter industrial, donde las jornadas son muy pesadas, hay escasa participación de mujeres y nula en la alta dirección […]. Se hacen cosas que caen en cuestiones de la cultura imperante tradicional, como dar mayor flexibilidad a las mujeres, creyendo que con eso van a trabajar mejor, que puede que así sea, pero en realidad no es nada constante. No quieren arriesgar, no rompen sus paradigmas… Existe una cultura imperante que les dice que hay trabajos de mujeres y trabajos de hombres. No quieren arriesgar, porque ni siquiera tienen tiempo de, por ejemplo, formar a mujeres en puestos no tradicionales, u hombres, a no ser que vengan del propio mercado. Falta una cultura organizacional comprometida con estos temas. Es difícil que empresas que no cuenten con esta cultura apuesten por estos procesos." (Entrevista número 10).

"Muchas veces nos hemos encontrado con el rechazo por parte del género masculino a la implementación de políticas favorables al género femenino […]. Las dificultades tienen más que ver, desde nuestro punto de vista, con aspectos relacionados con cuestiones culturales (machismo) que con cuestiones de índole estructural." (Entrevista número 29).

"Las retribuciones salariales suelen ser un área de discriminación recurrente, ya sea en las pequeñas, medianas o grandes. Y, sobre todo, más que en el sueldo en los apoyos y prestaciones." (Entrevista número 10).

"Otro tema es el del acoso, donde la línea que marca un comportamiento normal de un hostigamiento sexual es complicado de definir, sobre todo en ese clima 'familiar'." (Entrevista número 10).

Otro punto de preocupación de las y los entrevistados/as es que en las cooperativas de manera general, y en particular las cooperativas agropecuarias, hay carencia de **personas jóvenes**. Este fenómeno emerge como preocupación fundamental de las y los campesinos/as cooperativistas. La juventud no escoge trabajar en el campo debido a diversos factores como el esfuerzo que implica, las poco adecuadas condiciones de trabajo, el desgaste de la salud y envejecimiento que genera este tipo de labor; lo cual hace que haya un abandono de las herencias familiares por parte de las nuevas generaciones. Las migraciones hacia la ciudad perjudican el desarrollo de las cooperativas y producción agrícola, y preocupa la transmisión de conocimiento y saberes en las actividades productivas de este importante sector.

No obstante, hay más jóvenes hombres que mujeres en las cooperativas. Por una parte, ellas encuentran mayores obstáculos para incorporarse, fundamentalmente porque en estas organizaciones se extreman los roles tradicionales de género; y por otra, son fuertes las creencias, en este sector de la población, de que las labores agrícolas son espacios duros destinados solamente a los varones. De forma general, llama la atención las cooperativas de Cuba, señalan las entrevistadas, donde se han realizado los diagnósticos de las concepciones de género tradicionales y la reproducción de estereotipos sexistas en parejas jóvenes. Las mujeres se quedan embarazadas a edades muy tempranas y se dedican a las tareas domésticas y al cuidado de niños y niñas, mientras sus jóvenes parejas trabajan para la manutención de las familias, lo cual coloca a las mujeres en posiciones de dependencia económica y psicológica.

Las pymes son el epicentro del desarrollo social y económico inclusivo de nuestros países, el principal lugar desde donde crear empleo, repartir oportunidades, generar cohesión territorial y construir la igualdad de género.

5.3.2. Pero también fortalezas y oportunidades…

Frente a las limitaciones señaladas, también hay **fortalezas y oportunidades** que ofrecen las pymes y las cooperativas para introducir prácticas de igualdad y equidad de género, que han ido apareciendo en el discurso de las personas entrevistadas.

La más reiterada ha sido la de la mayor flexibilidad de

este tipo de organizaciones a la hora de encarar cualquier proceso de mejora competitiva. Las pymes, así como las cooperativas más pequeñas, ofrecen un **marco de trabajo mucho más flexible** a la hora de intervenir frente a las grandes organizaciones. La toma de decisiones, la definición de nuevos sistemas de trabajo (o su modificación), la introducción de pautas y metodologías se ven enormemente facilitadas cuanto menor es el tamaño de la organización permitiendo, de este modo, una mayor flexibilidad y agilidad en los procesos.

"La ventaja de trabajar con las pymes es que son empresas menos burocráticas, más flexibles." (Entrevista número 5).

"En las empresas pequeñas la negociación para obtener algún tipo de beneficios o cambios específicos es más fácil de suceder que en las empresas grandes." (Entrevista número 9).

"La micro y pequeña empresa brinda mayores ventajas para promover las estrategias de igualdad de género, dado su manejo por el tamaño, la flexibilidad para incorporar rápidos cambios, la velocidad en la toma de decisiones al ser estructuras pequeñas, su adaptabilidad al mercado, la capacidad de resiliencia para afrontar cambios del entorno y la posibilidad de formar agentes de cambio en el interior de las empresas de una manera más rápida." (Entrevista número 13).

"Respecto al tema de la conciliación, la pequeña, aunque dependiendo del tipo de actividad, sí aplica la flexibilidad. En la mediana, sin embargo, puede llegar a ser más complicado, porque se ajustan a la normativa en cuanto a permisos y ausencias." (Entrevista número 10).

Asimismo, las mipymes cuentan, por lo general, con un entorno de trabajo más personal, más cercano y con menores niveles de conflicto y mayor productividad, lo que supone la apertura a nuevas oportunidades para la gestión de la igualdad en otros parámetros diferentes a los de las grandes empresas (Portocarrero, 2012). En estas organizaciones, además, las necesidades, situaciones, potencialidades de cada persona, se hacen sentir de un modo mucho más personalizado, lo que permite trazar medidas y políticas más acordes y pertinentes con las realidades de las plantillas. En ellas suele darse **una lógica familiar mucho más próxima a las necesidades de las personas.**

"En las pymes, que no poseen departamento de recursos humanos como tal, sí funciona muy bien la lógica familiar, respecto a la comprensión de las dificultades de cada persona." (Entrevista número 2).

"Una pyme permite mantener la escala humana y el rostro humano del negocio. Las personas importan y no son un número más como puede ser en una empresa grande." (Entrevista número 38).

El tamaño también repercute en **el mayor impacto que la introducción de medidas de igualdad y equidad de género** pueda suponer. Primero, porque al trabajar con organizaciones más reducidas, es posible contar con una implicación global de las plantillas (en las capacitaciones, en la definición de objetivos, en la asunción de responsabilidades frente a los compromisos adquiridos, etc.). En segundo lugar, las medidas puestas en marcha se dejarán sentir y se visibilizarán de manera más próxima y cercana.

"Ventajas: una mayor visibilidad, impacto más rápido, poblaciones más acotadas." (Entrevista número 6).

"En general, la gran empresa, que cuenta con departamentos específicos, está más abierta a los temas de igualdad. Incluso la pequeña empresa no ve la necesidad de aplicar políticas de igualdad. Pero también la dificultad se convierte en una ventaja, en la medida en que todo lo que se haga en las pymes permea mucho más rápido." (Entrevista número 8).

"Otra ventaja es la cercanía directa con los trabajadores y la dirección. Trabajando estos temas, sí se llega a conectar con el nivel directivo que tenga esta 'vena humanista', es más sencillo llegar a implantar prácticas de igualdad." (Entrevista número 10).

"Por ser cooperativas 'pequeñas' contar con poco personal o asociados se puede promover la igualdad y equidad de género y ver cambios rápidamente en comparación con las cooperativas 'grandes'; cambios como mejorar el clima organizacional, sensibilizar al personal en temas de género, crear un clima de respeto, seguridad y protección al personal, mejorar la imagen de las organizaciones en el exterior…." (Entrevista número 31).

Al trabajar con este tipo de organizaciones, también se logra un **mayor impacto sobre el empleo de las mujeres**, una cuestión sobre la que se viene insistiendo a lo largo de estas páginas. Y es que, en la medida en que las mujeres presentan una mayor concentración ocupacional en las organizaciones de menor tamaño, trabajar la igualdad de género en este sector concreto implicará, en esa medida, impactar de un modo más directo sobre el empleo de las mujeres.

"Las pymes dan más puestos de trabajo para mujeres, lo que lógicamente supone un impacto global mayor." (Entrevista número 6).

"Siendo el segmento de las micro y pequeñas empresas lideradas por mujeres, es ahí, en dicho segmento, donde se tiene la mejor posibilidad de encaminar hacia una igualdad de género." (Entrevista número 21).

Por último, haciendo alusión específica al caso de las **cooperativas**, también se sostiene la oportunidad que representan este tipo de organizaciones para introducir prácticas de equidad de género, al entenderse, por su propia naturaleza, como **uno de los principios fundamentales de su buen gobierno.**

"El modelo cooperativista es, quizás, el mejor modelo para trabajar un cambio de modelo en equidad de género. Al ser social, tan social, bien guiado, podría trabajar este tema de un modo quizás más inclusivo que otro tipo de modelos empresariales de propiedad privada." (Entrevista número 16).

Este abanico de oportunidades y limitaciones, en definitiva, ha de situar el punto de partida para una nueva generación de programas de igualdad y equidad de género, que se adecúe y sea pertinente a la realidad y especificidades de este sector productivo. Pero ¿qué se está haciendo hoy al respecto desde las políticas e instituciones públicas con responsabilidad en dichas temáticas?, ¿en qué punto se encuentra el debate sobre la pertinencia y resultados de las mismas?, ¿y cuál es, en consecuencia, el escenario de arranque para impulsar el objetivo de la igualdad de género en pymes y cooperativas con realismo y buenos resultados?

"Quizá con las formas empresariales del sector (fondos, mutuales y cooperativas) existirían condiciones para una mayor receptividad en su aplicación por conceptos como el buen gobierno corporativo, el balance social. Pues son instrumentos que refuerzan su identidad organizacional basada en los principios que los rigen." (Entrevista número 25).

5.4. Políticas para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas: en transición y escasamente género-inclusivas

El sustancial aporte que las pymes pueden hacer a la economía de la región no ha pasado desapercibido para los Gobiernos, quienes llevan desde hace más de dos décadas promoviendo programas específicamente dirigidos a ellas a través de organismos y agencias especializadas. En primera instancia, mediante instrumentos para potenciar el emprendimiento, facilitar el acceso al crédito, ayudar a la internacionalización o mejorar la capacitación del empresariado; tipología de intervenciones a las que actualmente se están sumando prioridades enfocadas al fomento de la innovación, la incentivación de la creación de empresas de base tecnológica y el impulso de la asociatividad empresarial. Además de estas herramientas de apoyo, la mayor parte de los organismos ofrecen una amplia variedad de servicios de asistencia, que comprenden consultorías, capacitación y otras alternativas para facilitar el desarrollo de las empresas y guiar su desempeño (Goldstein y Kulfas, 2011).

Tabla 11. . Instituciones del Estado en países seleccionados de América Latina y el Caribe

País	Emprendimiento femenino	Entidad de promoción e incentivo financiero	Entidad de promoción de la pyme
Argentina	Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social	Banco de la Nación de Argentina Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Secretaría de la PYME y el Desarrollo Regional
Bolivia			Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa
Brasil			Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)
Chile	Mujer Emprende (SERNAM)	Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) Ministerio de Relaciones exteriores (ProChile)	Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) Fondo de Solidaridad e Inversión Social,(FOSIS)
Colombia		Fondo Emprender del SENA	Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Costa Rica	Proyecto Emprende	Banca Mujer	Dirección General de Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME)
Ecuador			Subsecretaría de Micro, Pequeñas, Medianas Empresas y Artesanías
El Salvador			Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

Honduras	Proyecto DI-Mujer (Programa de Asignación Familiar)		Subsecretaría en el Despacho de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y el Sector Social de la Economía
México	Instituto Nacional de la Economía Social Instituto Nacional del Emprendedor	Fondo PYME	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa
Nicaragua			Programa de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Nicaragüensee PROPYME
Panamá		Banco Nacional de Panamá	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Perú			Dirección General de MYPE y Cooperativas
República Dominicana			Consejo de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Uruguay	Portal Emprendedores		Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas
Venezuela			Instituto de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria

SERNAM: Servicio Nacional de la Mujer.
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas, revisión documental y de Internet (período 2012-2013).

"Cabe destacar que en América Latina se tiende a considerar que las políticas públicas con alguna orientación hacia el crecimiento del sector privado son todas políticas para el emprendimiento. Sin embargo, eso no es preciso: las políticas para apoyo a pymes, para el desarrollo del sector privado y para emprendimiento tienen instrumentos comunes pero son diferentes entre sí. Las políticas para pymes buscan promover el crecimiento de empresas pequeñas sin necesariamente ver el clima de negocios, como lo son las políticas para el desarrollo del sector privado; de otro lado, las políticas para el emprendimiento tienen su foco central en la generación de nuevas empresas y en su evolución hasta alcanzar un nivel sostenible" (CAF, 2013).

"Teóricamente, las políticas de fomento a las pymes están orientadas hacia la generación de más empleo, exportaciones y aumentos de productividad, así como a mejorar la capacidad de innovación y la competitividad, favorecer el desarrollo de capital humano y reducir las fallas de mercado" (OCDE, CEPAL, CAF, 2013).

Tabla 12. Áreas de intervención de la política de micro, pequeñas y medianas empresas en países de Latinoamérica

	Chile		Argentina		Brasil		México		Colombia		Ecuador		El Salvador	
	Micro	pyme	Micro	pyme	Micro	pyme	Micro	pyme	Micro	pyme	Micro	pyme	Micro	pyme
Creación de empresas	✓	✓	✓		✓		✓		✓				✓	
Acceso al financiamiento	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asistencia técnica y capacitación		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Innovación y mejoras de gestión		✓		✓		✓			✓		✓		✓	✓
Aumento de exportaciones		✓		✓		✓		✓		✓				✓
Articulación productiva			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Compras públicas		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Goldstein y Kulfas (2011).

Sin embargo, pese a los avances registrados en materia de política para pymes, persisten debilidades asociadas al limitado alcance de los programas, a las escasas evaluaciones de impacto, a las dificultades de articulación interinstitucional (se observa que el marco institucional involucrado en el fomento de las pymes es complejo, interviniendo, por lo general, numerosas entidades en la ejecución de programas, instrumentos y servicios), pero sobre todo, a la falta de focalización de las políticas, las cuales tienen objetivos difusos e incluso, hasta contradictorios, sin el suficiente grado de coherencia con las medidas que se busca implementar. Debilidades que pueden ser atribuidas a dos cuestiones más de fondo, relacionadas entre sí: la falta de una mirada más sistémica e integral de la política pyme y la no inclusión del sector como una pieza para el desarrollo productivo (Goldstein y Kulfas, 2011).

Profundizando en ello, interesa señalar que la reciente publicación de CEPAL y OCDE *Perspectivas económicas para América Latina 2013: Políticas de pymes para el cambio estructural* confirma el carácter aún deficitario de estas políticas, apuntando también hacia problemas de base relacionados con su propia conceptualización.

> **"Las políticas que buscan modificar la situación de las pymes han logrado resultados limitados, lo que se relaciona con problemas en las etapas de diseño y aplicación. También influyen aspectos vinculados con el marco teórico subyacente a las intervenciones, a coordinación entre instituciones y programas y la capacidad de diagnóstico de las agencias responsables de las políticas públicas" (OCDE, CEPAL, CAF, 2013).**

Dicha falta de visión y articulación institucional repercute, según las mismas fuentes especializadas, en la duplicidad de instrumentos (Goldstein y Kulfas, 2011) y en la reiteración de experiencias sin que sean evaluadas ni permitan generar un aprendizaje (OCDE, CEPAL, CAF, 2013), lo cual se ve agravado "cuando la agencia responsable carece de capacidades, rango y recursos para ejercer un papel de liderazgo. Desafortunadamente, tal pareciera ser la situación prevaleciente en la región" (OCDE, CEPAL, CAF, 2013).

Es coherente con el marco anterior el hecho de que las estrategias y programas se basen en supuestos no sustentados en análisis rigurosos, al carecer de mecanismos estables de información sobre la realidad y necesidades de las empresas y evaluación de los procesos/resultados alcanzados, lo cual puede producir errores en toda la cadena de decisiones en torno a los objetivos, beneficiarios o instrumentos (Goldstein y Kulfas, 2011). Esto hace imprescindible situar también el foco en la dotación y fortalecimiento de estos sistemas.

La tendencia a que la política de la pyme se considere en un conjunto de herramientas, y no de objetivos, acaba por convertir los primeros en fines en sí mismos, en lugar de medios para alcanzar metas de desarrollo (Goldstein y Kulfas, 2011).

> **"Una de las brechas más importantes para el proceso de desarrollo que aún enfrentan es la escasa generación de lecciones y aprendizajes duraderos sobre las intervenciones que funcionan, las que no y en qué contextos. El caso de las políticas de apoyo al emprendimiento no es la excepción: en la mayoría de los casos, se tiene muy poca información confiable sobre la efectividad de los distintos tipos de política" (CAF 2013).**

> **"Existen muchos programas que incluso son difundidos en las propias páginas web de los organismos responsables y que no están implementados en su globalidad, tienen presupuestos exiguos, no existe análisis de impacto cuantitativo o cualitativo y, en el mejor de los casos, solo se conoce alguna estadística agregada que indica la cantidad de empresas asistidas, su localización geográfica, su rama de actividad y no mucho más" (Goldstein y Kulfas, 2011).**

Estos mismos autores reflexionan sobre los magros resultados obtenidos hasta la fecha por esta política, haciendo notar sus contradicciones, incoherencias y falta de definición.

> **"Pueden arriesgarse diferentes explicaciones para determinar las causas por las cuales, no obstante los esfuerzos realizados por los Gobiernos latinoamericanos, los resultados que se obtienen son poco alentadores" […]. "Hay quienes piensan que es necesario priorizar la política pública sobre los actores más pequeños —las microempresas— y contribuir a formalizarlas. Sin duda, es una perspectiva válida y que puede generar aportes positivos para el desarrollo productivo y territorial. Otros subrayan la necesidad de fortalecer a**

las pymes en tanto proveedoras de grandes empresas, entendiendo que este tipo de vinculaciones fortalece y de alguna manera 'derrama' efectos beneficiosos para la competitividad de las proveedoras y clientas. Aquí el corte ya no pasa tanto por el tamaño de la empresa objeto de la política, sino de la firma demandante, que estaría jalando a las pymes en una dinámica de desarrollo. También es posible encontrar una mirada particular de atención sobre las firmas medianas, cuando se las concibe como un segmento dinámico e importante, que puede jugar un rol central en el desarrollo productivo y conformar un potencial nuevo grupo de empresas grandes para el país. Como se advierte, estas visiones pueden perfectamente entrar en contradicción, y es posible que la no explicitación de los criterios tenga como consecuencia la formulación de políticas demasiado amplias, ambiguas, incoherentes y que, en muchos casos, terminen siendo útiles para pocos, por querer abarcar un universo tan amplio" (Goldstein y Kulfas, 2011).

Ante estas debilidades, los expertos y expertas argumentan que se hace necesaria una nueva generación de políticas en las que, en primer lugar, más que en su dimensión, se ponga el acento en el aglomerado o la cadena productiva de conjunto, diferenciando en este sentido las necesidades concretas de cada tipo de empresa (las microempresas, las pymes competitivas, las exportadoras). En segundo lugar, coordinando las políticas sectoriales, así como las políticas de infraestructura y provisión de servicios para resolver los cuellos de botella relevantes para el desarrollo productivo de las pymes y su entorno. En tercer lugar, conjugando también los esfuerzos de los distintos actores en todos los ámbitos (nacional, regional y local). Y, finalmente, atendiendo a los tiempos de maduración de estos procesos, de manera que las políticas, más que intensivas en recursos financieros, cuenten con componentes y servicios de acompañamiento, monitoreo y evaluación que permitan corregirlas y perfeccionarlas.

"La evidencia sugiere que, por lo general, estas empresas no crecen. Ello no se debe tanto al hecho de que enfrentan restricciones de acceso al financiamiento u otros condicionantes externos, cuanto a que la gran mayoría de los microemprendedores (casi tres cuartos de ellos) no comparten las características de los empresarios que dan empleo en sus firmas: no solo su nivel educativo es bastante inferior, sino que carecen de ciertos rasgos de la personalidad que se asocian con el emprendedor exitoso" (CAF, 2013).

Un reciente estudio de la CAF incorpora un elemento importante que se ha de tener en cuenta en el diseño de estas nuevas políticas, que atañe en este caso a la consideración de las características de los y las emprendedores/as de microempresas de la región.

Visto desde esta óptica, en este caso se propugnan **unas políticas con enfoque multidimensional que comprendan el desarrollo del talento empresarial, la promoción de la innovación, el**

acceso al financiamiento y la capacitación de la mano de obra, como medio para incrementar los bajos niveles de empleabilidad existentes y constituir el semillero de mano de obra cualificada que las empresas dinámicas necesitan para poder proyectarse. Estos cuatro elementos del ecosistema emprendedor deben ponerse al servicio de todas las empresas con potencial de crecimiento, sin excluir a las microempresas con posibilidad de desarrollarse (CAF, 2013).

En el vivo debate que existe en la región sobre hacia dónde debe apuntar el futuro de estas políticas se aprecia un enorme vacío, dado que en ellas **no se registra una mirada de género** cuando, sin embargo, sus consecuencias son muy relevantes para el empresariado y el empleo femenino y, por ende, para garantizar la traducción de las alternativas propuestas en un desarrollo productivo sostenible.

La más importante de todas es la posibilidad real de que las empresas más pequeñas y los sectores de servicios —es decir, los entornos productivos donde se concentra el empleo y el empresariado femenino— se vean **literalmente excluidos de estas políticas**, en las que actualmente están presentes de manera parcial (emprendimientos de necesidad y pymes, sobre todo), sin participar apenas de los programas estrella del sector (empresa dinámica, procesos de aceleración, apoyo a las exportaciones, etc.), campos copados por la empresa masculina.

Y **sin que se considere necesario, tampoco, incorporar la perspectiva de género en los contenidos y organización de los programas,** bajo el doble supuesto de que: a) es suficiente con que exista presencia femenina en lo que ya se viene haciendo (o bien que se lleven a cabo algunas actuaciones para mujeres), y b) los temas de género (aunque se refieran a la empresa) corresponden a los organismos especializados en igualdad de género y no a los dedicados a la pyme. Pero, por otra parte, **la articulación entre las políticas de la pyme y las de igualdad es muy débil, por no decir inexistente,** lo cual facilita poco una inserción real de los temas de género en la agenda de la pyme.

Se trata de un tema tan central para nuestro estudio, a la vez que tan complejo y escasamente debatido, que se dedicará a ello una amplia reflexión conceptual y estratégica en el apartado 6.1 de este documento, junto a propuestas de carácter más operativo en los epígrafes 6.2, 6.4 y 6.10.



VI. Una agenda de diez puntos por la igualdad de género en pequeñas y medianas empresas y cooperativas

Avanzar de una manera eficaz hacia un tejido más igualitario de pymes constituye, como cabe imaginar, una tarea compleja que no es posible resumir en un recetario de medidas. Tiene un carácter tan poliédrico que necesita de aproximaciones integrales y de una fuerte articulación de actores pero, a la vez, supone abordar un campo de políticas e intervenciones tan vasto que requiere de un notable esfuerzo de sectorialización y focalización.

Las siguientes propuestas apuntan en esa dirección y, si bien se trata de **líneas de trabajo con cruzamientos e intersecciones**, se han organizado respondiendo a cada uno de los escenarios de transformación: el mundo de los conceptos, las políticas productivas, la economía informal, las mujeres en su papel de líderes del cambio, las pymes y las cooperativas en su dimensión organizacional, las grandes empresas, los sectores productivos, los territorios y las propias instituciones públicas. En cada uno de esos espacios hay una gran tarea por hacer pero, a la vez, ninguno de ellos es autosuficiente respecto a los demás. Ahí se encuentra el mayor de los desafíos.

Cuadro 1. Diez puntos por la igualdad de género en pequeñas y medianas empresas

- Necesidad de una revisión urgente y profunda de las narrativas sobre pymes e igualdad de género.
- Incorporación de objetivos de igualdad de género en las políticas productivas y de cuidados de los países de la región.
- Promoción del trabajo decente y la inserción de las pymes en la economía formal.
- Desarrollo de políticas sectoriales potentes, innovadoras e integrales para los sectores donde se concentra el empleo y la empresa femenina.
- Fortalecimiento de políticas e instituciones de igualdad: transformar autotransformándose.
- Promoción del liderazgo de las mujeres en las empresas y del desarrollo económico inclusivo.
- Fomento de la gran empresa como motor de la igualdad de género en las organizaciones más pequeñas: encadenamientos productivos, RSE y negociación colectiva.
- Desarrollo de rutas para avanzar hacia pymes y cooperativas más fuertes, productivas y humanas: la igualdad en el eje del negocio.
- Promoción de la igualdad en las pymes y las cooperativas desde el territorio y el desarrollo económico local.
- Incorporación de la igualdad de género en el conjunto del ecosistema empresarial, incluyendo a nuevos actores en el proceso.

6.1. Revisión urgente y profunda de las narrativas sobre las PYMES e igualdad de género

La primera propuesta es diferente al resto, **menos directa y concreta, más extensa que las demás**, pero imprescindible. Se destaca en ella la importancia de reflexionar acerca de los marcos cognitivos a partir de los cuales se conceptualiza (se narra) la realidad social dado que, en función de ello, se actúa después. Y es que, como es sabido, existe una relación dinámica y de permanente retroalimentación entre la definición de la realidad y su construcción.

El pensamiento es el sustrato, el código oculto, el *software* que se debe conocer para poder actuar con mejores resultados, para lograr colonizar aquellos lugares que han estado vedados o son, simplemente, inéditos. Por ello, **lo primero que toca hacer es pensar**, conscientes de que la batalla inicial se libra en el territorio de los conceptos, en este caso, en la propia definición de pyme, en la fuerte (casi irreconciliable) dicotomía que se aprecia en las aproximaciones que se hacen en función de la posición de los distintos actores y, por último, en lo que se interpreta como igualdad de género dentro de este contexto. Es este un debate abierto en el que urge una participación activa y cualificada de los organismos —internacionales, nacionales y locales— que trabajan en pro de la igualdad.

> **"Sería pedir demasiado que, en el corto tiempo de un par de generaciones, las recién llegadas creasen un monumento de ideas similar al que la acumulación de siglos ha creado durante su ausencia. Falta lenguaje, depuración de conceptos; tiempo, en definitiva, para transferir la experiencia de la vida a las ideas. Pero no se puede olvidar que esta experiencia ha sido distinta y lo sigue siendo y que todavía siguen sin voz pública la mayoría de las mujeres del mundo. Por si no fuesen pocas las dificultades de emerger, de crear consciencia y lenguaje, y de hacerse oír, a ello se añade el frágil estatuto intelectual de la experiencia innovadora. ¿Cómo marcar los límites entre la experiencia personal y la anécdota? ¿Cómo elevar la experiencia conocida, todavía tan escasamente explícita y sistematizada, al nivel de categoría?**
>
> **Para equilibrar perspectivas, no basta que las mujeres —y otros grupos sociales tradicionalmente excluidos— razonen y transfieran sus experiencias sobre sí mismos, sino que han de hacerlo sobre los otros y sobre el conjunto. En ese sentido, cualquier aportación desde las perspectivas innovadoras es al mismo tiempo un avance y una aspiración frustrada; porque, por comparación con el complejo edificio de las ideas ya tratadas, de los millones de experiencias —otras— que han filtrado y les dieron la base experiencial para transformarse conceptualmente, los esfuerzos por filtrar y conceptualizar las**

experiencias nuevas son muy modestos, muy insuficientes. Intelectualmente, la apuesta conlleva inevitablemente el desgarro de saberse parte de una cultura construida sobre experiencias ajenas y de carecer al mismo tiempo de elementos suficientes para construir la propia y fundirla". (Durán, 2008).

6.1.1. Si la pequeña y mediana empresa lo es todo, acabará siendo nada

En el capítulo anterior, se ha podido apreciar hasta qué extremo el concepto pyme agrupa un universo demasiado grande y heterogéneo como para definir de manera clara los retos y problemas, naturalizando una categoría que encierra más del 90% de la realidad de todas las empresas existentes en el planeta y en la región.

"Existen microempresas cuya gestación suele responder a necesidades individuales de autoempleo, y que a menudo están en una situación de informalidad (con niveles bajos de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, internacionalización escasa y trabajos en actividades con reducidos requerimientos técnicos, entre otras características principales). En el extremo opuesto se encuentran pymes de alto crecimiento, conocidas como 'gacelas', que tienen un comportamiento bastante más dinámico —en materia de facturación y creación de puestos de trabajo— y cuyo desempeño responde al aprovechamiento de oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora. Por tanto, el concepto de tamaño de empresa oculta una realidad muy diversa sobre este tipo de unidades productivas" (OCDE, CEPAL, CAF, 2013).

Para salir del problema, a menudo se toma como patrón de referencia lo que sí se conoce mejor al estar estructurado y ser menos difuso (la organización gran empresa), y se aplican sus parámetros en la pyme (exigencias fiscales, laborales, procedimentales, organizacionales, incentivos, lenguajes…), simplemente reduciendo la escala y realizando adaptaciones, pero sin alterar la esencia de la cuestión. Desde dicho patrón, se aplican luego —muchas veces, sin darse cuenta— miradas y políticas homogéneamente dirigidas a nuestro objeto pyme. ¿Y qué sucede? Pues que es muy difícil que funcionen.

Hay diferentes dimensiones que es forzoso considerar a la hora de abordar cualquier tipo de intervención en este segmento empresarial incluyendo, por supuesto, las relacionadas con la igualdad de género. Las más importantes son:

- Variable territorial
- Tamaño y nivel de facturación
- Formalidad/informalidad
- Sector productivo (tecnológicas, agropecuarias, sector de cuidados…)

- Forma jurídica
- Empresa/cooperativa/Tercer sector
- Empresa dinámica/tradicional
- Orientación preferente a mercados internacionales, nacionales o locales
- Perteneciente o no a cadenas de valor (tanto públicas como privadas)

La antigüedad ha de ser considerada también como un factor clave a la hora de definir rutas de trabajo en cualquier plano de mejora o transformación de estas unidades productivas (incluyendo las de igualdad de género). Por ejemplo, en México, la Ley de 2002 y el Fondo PYME de 2004 definen un modelo donde se incluyen los siguientes cinco tipos de empresas (en función de sus etapas de desarrollo): nuevos emprendimientos, microempresas, pymes, gacelas y "tractoras" (OCDE, CEPAL, CAF, 2013).

Por todo ello —y en función de estos aspectos— la prioridad, el canal y las estrategias habrán de variar significativamente, si bien, como ya se ha indicado:

> **"La primera cuestión que se pretende enfatizar es la necesidad de ver a las pequeñas y medianas empresas como parte integrante de complejos productivos. Un instrumento específico utilizado por una empresa individual podrá tener un impacto determinado; pero seguramente resultará menor que el que se aplique sobre pymes de una misma cadena o complejo productivo, en el marco de un plan de desarrollo sectorial o regional, o de un conjunto de nuevos emprendimientos dinámicos o de un plan concentrado en sectores con alta intensidad en el uso del conocimiento" (Goldstein y Kulfas, 2011).**

Desde el punto de vista de las relaciones de género, hay **tres variables adicionales que marcan diferencias considerables en la realidad de las empresas**, y de la igualdad de género dentro de ellas, siendo necesario prestarles atención:

- Propiedad (empresas lideradas por hombres o mujeres)
- Sector y actividad, desde la perspectiva de si están feminizados, masculinizados o son neutros
- Empresa familiar-no familiar

En el primer caso **(sexo de la persona propietaria)**, suele ser más obvia la necesidad de un filtro diferenciador de los perfiles como, en consecuencia, de las medidas que se deben aplicar en función de ellos:

> *"Dos puntos de vista: 1) el liderazgo de las mujeres en las pequeñas y medianas empresas y la mejora/proyección de las empresas de mujeres, y 2) la igualdad en las condiciones de trabajo y gestión del talento dentro del conjunto de las pymes (por ejemplo, en el acceso, promoción, condiciones salariales, conciliación, etc.)." (Entrevista número 13).*

Pero no sucede lo mismo en los otros dos grupos de características, hasta el punto de que apenas se han identificado estudios y prácticas que pongan el punto de mira en la **igualdad de género en la**

pyme familiar, pese a tratarse de una porción muy relevante del empresariado y del empleo en todos los países, además de constituir un punto neurálgico de conexión entre empresa y familia, que resulta tan crucial en las relaciones de género.

Lo mismo sucede con la perspectiva de la segregación sectorial en función del sexo. Se trata de un asunto central para la igualdad en las pymes, al repercutir sensiblemente en las condiciones de trabajo, los salarios, la gestión del talento, la dinámica organizacional, el valor social atribuido, las relaciones de género y de poder dentro de la empresa o el flujo de recursos procedentes de las políticas. Sin embargo, no se identifican casi diagnósticos e intervenciones en esta materia cuando, por ejemplo, la igualdad en las pymes y las cooperativas no se conjuga igual si su propósito es el de favorecer la integración de mujeres en un sector de actividad en el que se encuentran ausentes (industria pesada, por ejemplo) que si se trata de empoderar o diversificar a las que trabajan en un sector feminizado (el de cuidados o servicios personales, entre otros), o si el objetivo es integrarlas en un sector emergente como el tecnológico o la economía verde. Ni las barreras, ni los enfoques, ni las alianzas, ni los contenidos o metodologías deberían ser los mismos.

Por otra parte, la segregación laboral y de los mercados de trabajo en función del sexo es una tendencia y una práctica que produce notables injusticias sociales, pero también fuertes ineficiencias económicas, al constreñir el desarrollo y aprovechamiento de capacidades, limitar la movilidad profesional y gobernar las organizaciones desde estereotipos que no cuentan con una base real. Todo ello pone sobre la mesa la indispensabilidad de incorporar la variable sector en todos los análisis e intervenciones que se lleven a cabo en pro de la igualdad de género en las pymes y las cooperativas, un terreno donde se identifican muchos déficits y al que, por su importancia, volveremos en el apartado siguiente —así como en el epígrafe 6.7— desde nuevas perspectivas.

Mundos separados.
No hay mejor término para definir lo que acontece en los discursos (y luego veremos que, consecuentemente, en las prácticas) alrededor de las pymes, que, siendo una única realidad, son miradas a través de prismas que no casan entre sí.

6.1.2. Dos miradas divorciadas para acercarse a una misma realidad: competitividad y organizaciones, derechos y personas

"Con frecuencia, las políticas laborales surgen y operan dispersas, sin un fuerte marco de integración entre ellas, ni tampoco con otras políticas nacionales, como las políticas macroeconómicas, o bien con las políticas de género, las cuales operan en la práctica como mundos separados" (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013).

Los Ministerios de Trabajo se acercan a las pymes desde el prisma del empleo y los derechos laborales. Para quienes se mueven en el entorno de los mecanismos de igualdad de género, el

eje está más en la conjunción personas-derechos humanos. Y para quienes trabajan en el sector de las pymes, se aprecia con claridad que el acercamiento tiene que ver con la empresa como organización, sistema de gestión, o bien como eslabón de una cadena productiva.

Estas diferencias de enfoque son comprensibles y necesarias si no fuera porque a veces pareciera que se estuvieran refiriendo a sujetos completamente diferentes, sin que exista un espacio de encuentro, de suma, de integración. Perspectivas dicotómicas (y consecuentemente basadas en compartimentos estancos) que, por un lado, consolidan una **narrativa económica**, de la empresa, de la competitividad, de la internacionalización, de la eficiencia y productividad, de las organizaciones como objeto. Y, por otro, una **narrativa social**, del empleo, de los derechos humanos, laborales y derechos de las mujeres, del trabajo decente, de las personas como sujeto. Lo mismo puede decirse de la perspectiva territorial (desarrollo económico local vs. desarrollo humano local).

Dentro de esta interpretación escindida y mutuamente excluyente de los distintos planos de una misma realidad, los **temas de género** (como los del empleo) se sitúan sistemáticamente dentro del **segundo "saco",** con escaso discurso e incidencia en el primero.

El hecho de que sobre estas narrativas opuestas y segregadas se establezcan luego las políticas, organizaciones, lenguajes y capacidades no han de sorprender. En realidad, se trata de un esquema arraigado que, cada vez más, se muestra como **la principal barrera para comprender la realidad económica, social e institucional de una forma integrada y completa**. Para entenderla, pero también para transformarla, generar sinergias, orquestar —en suma— las alternativas que se necesita aplicar en este mundo en el que todo cambia menos los automatismos y culturas que se atan tercamente a viejos paradigmas.

El siguiente cuadro muestra el enorme calado de las **contraposiciones** con las que manejamos cotidianamente la realidad socioeconómica (entre ellas, las que afectan a las relaciones de género y a la mirada sobre la vida de las empresas) y que tanto tienen que ver con la dificultad de confluir en un discurso integrador sobre la pyme, al igual que con las resistencias que encuentra la igualdad para situarse en el corazón de la narrativa empresarial.



Tabla 13 . Una mirada global sobre las dicotomías en el desarrollo

Entornos especializados, aislados, desconectados entre sí, endogámicos, cada uno en lo suyo
Dimensión económica – Dimensión social Macro – Micro Global – Local Innovación – Tradición Ciencias – Humanidades Competitividad – Solidaridad Inversión – Ahorro Dinero – Afecto Crecimiento – Inclusión Transacción – Vocación Empresa – Empleo Contextos – Personas Tecnología – Artesanía Agregación de valor – Contribución al bienestar Cluster – Comunidad Sector formal – Sector informal Promoción de la riqueza – Lucha contra la pobreza Ángeles inversionistas – Microcréditos Cadenas de valor – Cadenas de cuidados Arriba – Abajo Afuera - Adentro Oportunidad – Necesidad Individual– Colectivo Vanguardia – Retaguardia Visible – Invisible Único – Recurrente Planes estratégicos – Experiencias piloto Ministerios de Industria – Ministerios de Trabajo Políticas económico-empresariales – Políticas sociolaborales
(encarándose la igualdad como una política social y, por tanto, NO económica ni empresarial)
Producción – Reproducción **Público – Privado** **HOMBRES – MUJERES** **MASCULINO – FEMENINO**

Si hacemos una lectura de género de todos estos pares de opuestos, veremos que detrás existe una lógica férrea y muy consistente de división de los espacios y los roles sociales: los hombres se concentran en los "reinos" de la **economía, la oportunidad, lo trascendente, lo macro, la innovación, la técnica, la competitividad, las políticas estratégicas, lo de arriba**, mientras que a las mujeres les corresponde no solo lo privado, sino también lo pequeño, lo local, la tradición, la pobreza, la vocación, lo social, la solidaridad, las humanidades, las experiencias piloto, lo de abajo. Es decir, a las dicotomías esenciales se superponen muchas otras, que separan, desconectan y aíslan cada pieza de la de al lado, y cada pieza del conjunto.

Estos espacios no solo están diferenciados y desarticulados entre sí, sino también —y esto es lo crucial— fuertemente jerarquizados. Los del primer cuadro son, valga la redundancia, **de primera** y los del segundo son, por lo mismo, de segunda. Unos están instalados en el imaginario como valiosos e importantes, al contrario de los otros, que se ven sistemáticamente desvalorizados.

"Más esquivo es el mercado privado, ha sido muy difícil que se entienda ese proceso desde el lado de la justicia social, el trabajo decente, el clima laboral. Miran el valor económico por encima del valor social." (Entrevista número 6).

En este marco, y como cabe suponer, **el mundo igualdad encuentra barreras (muchas veces invisibles) para ubicar sus propuestas en el mundo empresa**, salvo si se trata de una aproximación dotada de los atributos del lado derecho del cuadro. El lugar que se le asigna es el de los emprendimientos locales (sin vocación internacional), de necesidad (pero no de oportunidad), para mujeres en condición de pobreza (sin proyección hacia la riqueza), en temas artesanales (no así tecnológicos), con perspectiva solidaria (mas no competitiva), orientación colectiva (carentes de individualismo), basados en microcréditos (nunca en inversiones) y con perfil comunitario (ignorante de conglomerados y cluster).

Por supuesto, **los sectores productivos feminizados (salud, educación, cuidado, etc.) tampoco son situados bajo este paradigma dentro de la "lógica económica"** y, en esa medida, quedan literalmente al margen de las prioridades sectoriales y de desarrollo productivo de los países (pese a su peso en el empleo, por ejemplo). **Unas prioridades, por el contrario, dirigidas preferencialmente a los sectores de empleo masculino** (automotriz, logística, energía, tecnologías de la información y la comunicación [TIC], etc.), que se ven así beneficiados no solo de inversiones estatales, sino también de una notable concentración de conocimiento, debate y visibilidad en el imaginario social e institucional.

Como no podría ser menos, **los mundos separados persisten también en las políticas y estructuras de fortalecimiento de la pyme** donde, pese a la relevancia de la confluencia entre empresa y género, este enfoque casi no se aplica, ni en lo referente a los conceptos, ni en cuanto a los sistemas de información (hay muy pocos datos), ni tampoco en los programas (con independencia de que haya instituciones de este ámbito con programas específicos para mujeres emprendedoras y empresarias) ni, como cabe esperar en consecuencia, en los mecanismos de gestión y coordinación institucional.

"Todos los aspectos planteados son de crucial importancia pero la DGIPYME no es la responsable, dentro de la Administración, de poner en marcha las medidas que contribuyan a la igualdad de género." (Entrevista número 20).

"Las mujeres pueden acceder a cualquiera de los programas que lidera la Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa." (Entrevista número 32).

Esta ceguera con respecto al género dentro de las políticas productivas —y específicamente de las enfocadas a la pyme— contribuye a retroalimentar una eventual **expulsión de buena parte de las microempresas** (donde se concentran las mujeres como propietarias y empleadas) **de las políticas económico-productivas, con el riesgo de consolidarlas como objeto exclusivo de las de carácter socio-asistencial.**

"Por ejemplo, en un contexto de políticas de apoyo a las pymes existen dudas sobre la oportunidad de incluir las empresas informales y unipersonales y, en general, todas

aquellas empresas de subsistencia que carecen de posibilidades reales de crecimiento en programas que suponen un potencial de desarrollo empresarial a menudo inexistente. En segundo lugar, se necesita de una clara separación entre los objetivos económicos y de competitividad, y otros objetivos, sociales o de lucha contra la pobreza. A partir del reconocimiento de la heterogeneidad de los beneficiarios, estos objetivos tienen que ser coherentes con las características específicas de las empresas" (OCDE, CEPAL, CAF, 2013).

"En la medida en que la política de apoyo a las pymes no comprenda objetivos sociales, debe estar integrada con los esfuerzos para modificar las estructuras productivas" (OCDE, CEPAL, CAF, 2013).

"También se debe reconocer el carácter social de la política dirigida a los emprendimientos de subsistencia, cuyo crecimiento productivo es mucho menos probable" (CAF, 2013).

En realidad, estas interesantes reflexiones arrojan luz sobre dos grandes riesgos de la manera en que se conceptualizan y aplican las visiones en torno a género y pequeña empresa, plenamente consistentes con las dicotomías descritas en este apartado. El primero es que una eventual extensión de políticas de emprendimiento diseñadas y ejecutadas con criterios sociales —sin lógica alguna de mercado, marginadas de las políticas productivas y focalizadas en las poblaciones más pobres y vulnerables (fundamentalmente femeninas) — no haga sino profundizar de forma dramática las brechas de pobreza que se pretenden paliar. En este ámbito, se precisa con urgencia abordar el debate de lo que implica empujar hacia el emprendimiento a personas cuyo perfil aconseja ser integradas dentro de las políticas sociolaborales. Ello en un marco en el cual las políticas públicas han de basar sus estrategias de desarrollo e inclusión económica en la promoción de empresas de calidad con empleos de calidad.

"Las entidades de la mujer han hecho bastantes avances en este tema. Sin embargo, encontramos una limitación muy importante y es que trabajan desde un enfoque asistencialista y no desde un enfoque de mercado […]. Esto es importante que no nos condicione porque estamos 'entrenando' a mujeres en nuevos trabajos como una forma de generar autonomía económica, pero son actividades económicas que no tienen perspectiva de mercado." (Entrevista número 17).

"Sin ser experta, considero que todos los funcionamientos que se comienzan desde el tema mujeres tienen que ver con derechos y están en el ámbito personal, familiar e individual. Su formación académica no proviene de la empresa y, por tanto, no entienden el lenguaje. Esto provoca un enorme déficit, ya que estos mundos no se encuentran. No se sabe por dónde empezar: ¿empresa, igualdad? ¿Qué es mejor? […]. Hay que hacer un esfuerzo social y económico integrado. La capacidad de diálogo entre el mundo empresarial y el de la igualdad es, hoy por hoy, imposible, pues sus lenguajes son tan diferentes que no se entienden entre sí. Son mundos paralelos." (Entrevista número 23).

"Hay que hacer un abordaje de la igualdad en la empresa desde lo económico y no solo desde lo social, y conjugando a entidades empresariales con organismos de igualdad. Tenemos que partir de una nueva visión del contexto institucional." (Entrevista número 17).

Este debate alerta también, en segundo término, sobre **la polarización con la que —en el otro extremo— se vislumbra el horizonte de las nuevas políticas productivas con énfasis en la pyme**, que son las que abordan propiamente su dimensión organizacional. De cara a estas, lo que se aconseja son enfoques económicos que eliminen la distorsión que implica incorporar en el campo productivo lo que se entiende como social. Los terrenos de juego han de quedar claramente definidos estableciéndose, en consecuencia, una **rígida noción de los límites** que determinan qué empresas entran (las que pueden aportar a la transformación productiva y el desarrollo económico) y a cuáles no les correspondería beneficiarse de estas políticas (las que contribuyen a la lucha contra la pobreza y a la inclusión social). ¿Y quiénes quedan fuera de los territorios de primera? No hay duda: los negocios de menor tamaño, que han de ser objeto de otras políticas… o hasta de ninguna.

> *"Y se llevó a cabo un proceso muy centrado en empresas con cierto glamour, un tipo de pyme que no refleja la realidad nacional." (Entrevista número 24).*

"Hay una difícil vinculación de estos emprendimientos con el resto de la actividad económica, lo que configura una suerte de ghetos productivos para pobres. Así, lejos de promover la inclusión social, se cristaliza y autolegitima el fenómeno de la exclusión. Resulta mucho más lógico apuntar los objetivos de la política económica al surgimiento de nuevas empresas, que empleen a los desocupados, que a invertir recursos en emprendimientos de dudosa capacidad de subsistencia, destinados a 'autoemplear' a los desocupados" (Goldstein y Kulfas, 2011).

El riesgo no es menor cuando se emplean criterios pretendidamente individuales a la hora de determinar las prioridades de las nuevas políticas. Aquí, la desconsideración de las relaciones de género está conduciendo, también, a **utilizar el patrón masculino como patrón universal de medida,** en esta ocasión respecto a las cualidades que debe poseer el **buen emprendedor,** rasgos que son los que justificarán ser convertido en el sujeto central de una nueva generación de políticas de emprendimiento en la región. Este buen emprendedor, según diversos estudios, es quien dispone de las siguientes cinco características, aparentemente innatas: la orientación al logro, la capacidad de realizar varias tareas de manera simultánea, la habilidad de innovar, la disposición a asumir riesgos y la búsqueda de autonomía, entendidas todas ellas como **rasgos de la personalidad** (CAF, 2013). Unos rasgos individuales que se asocian con los empleadores dinámicos y de los que solo disponen entre el 20 y el 30% de quienes conforman el microempresariado. Salvo en el segundo de estos rasgos, es casi seguro que las mujeres puntuarán más bajo en todos los demás, pero ello tendrá que ver más **con el peso de los roles de género en la trayectoria diferencial de hombres y mujeres** (así como, por cierto, con **unos criterios de lo que es ser un buen emprendedor claramente definidos en masculino**) que con las

Factores que se deben tener en cuenta en una nueva generación de políticas para las pymes que, además, deben vincularse con tres terrenos clave para la acción: el acceso a la financiación, las políticas de innovación y tecnológicas y el desarrollo de competencias y capital humano (CEPAL, OCDE, 2012), a los que deseamos añadir ahora un nuevo objetivo: el de la igualdad y la equidad de género.

potencialidades reales de unos y otras para emprender que —además— también podrían ser estimuladas por las propias políticas. Sin embargo, sin mayor análisis, queda determinado a priori que solo quienes disponen de manera previa de estas características (insistimos en ello) personales mostrarán propensión al crecimiento de sus negocios y merecerán, por tanto, ser apoyados por las políticas públicas. Aparte del gran debate subyacente (un debate de género, sin duda) sobre **cómo se definen el logro, el riesgo, la innovación y la autonomía** en función de estos parámetros.

A nadie se le escapa lo que ello significa respecto a **la situación en la que quedarían las emprendedoras, así como las empresas de predominancia femenina** y, por ende, las intenciones y esfuerzos para seguir avanzando, desde la transversalidad, en la incorporación de mayores cotas de **igualdad de género en las pymes**. Un objetivo que las propias OCDE y CEPAL reconocen, en otro de sus informes, como prioridad.

Lo que no se puede discutir es que, **cuando se incorpora la variable sexo, cambia radicalmente la interpretación del mapa empresarial cruzado por el perfil de las/los emprendedores/as y por el tamaño de los negocios**, pues las relaciones de género constituyen en sí mismas un factor explicativo de las barreras para la creación y —sobre todo— para el crecimiento de los negocios femeninos, y esclarecen, en buena parte, las razones de su elevada concentración en el sector microempresarial. De ese modo, un objetivo de equidad e igualdad en una nueva generación de políticas para las pymes no tendría cómo hacerse palpable y real si una mayoría de negocios femeninos fuera borrado automáticamente del mapa de sus beneficiarios. Sería un contrasentido.

Más clarificador resulta todavía el panorama si —junto a la conjunción género, perfil emprendedor y tamaño del negocio— se pone el foco del análisis en la integración de las variables **género y sector.** ¿Por qué? Pues porque en un contexto de partida caracterizado por la **fortísima segregación sectorial del empresariado y del empleo en función del sexo** —que, como hemos podido ver en el apartado correspondiente, se ha agudizado además en la última década— **no puede existir ninguna apuesta en cuanto a un sector que sea neutral**. La segmentación de las empresas y los mercados de trabajo impacta y se ve impactada de un modo decisivo por el despliegue de las políticas productivo-sectoriales; por ello, se trata de dos dimensiones que hay que poner en íntima relación. En las conceptualizaciones e intervenciones sobre los sectores productivos deben evidenciarse **indicadores de género que permitan saber si se trata de sectores masculinos, femeninos o neutros**. Se trata de un indicador muy relevante de cara al rastreo de los impactos reales de género de muchas de las políticas empresariales y laborales que se llevan a cabo en la región. No hacerlo así

encierra una enorme trampa y lleva a tomar decisiones como si los efectos beneficiosos de una política se repartieran por igual en unos colectivos empresariales y laborales presuntamente homogéneos. Y no es así. **¿Son acaso las denominadas empresas "tractoras" motor de negocios/empleos masculinos y femeninos en la misma medida? En absoluto**, y no sería muy arriesgado lanzar la hipótesis de que, en realidad, estas impactan fundamentalmente en los sectores empresariales y laborales en los cuales se concentran los hombres.

> **"No se trata de corregir distorsiones sino, por el contrario, de generar cambios que estimulen transformaciones en la estructura productiva, que moldeen nuevas formas de producción e incorporen el cambio tecnológico como una variable significativa. En este marco, las políticas selectivas se justifican tanto para potenciar el crecimiento de las empresas más dinámicas —por su contribución al desarrollo productivo— como para fomentar la creación de empresas de base tecnológica" (Goldstein y Kulfas, 2011).**

¿Y qué pasa entonces con las actividades y sectores "no tractores" donde se concentran las mujeres y que son, además, los más vinculados con el bienestar de nuestras sociedades? Si el **empleo** es un objetivo central de las políticas productivas, ¿puede interpretarse, sin mayores análisis, que estos sectores no están generando un número abundante de empleos en la región como para merecer la casi nula atención que les prestan las políticas de transformación productiva? Y, por otra parte, ¿se justifica dar por hecho que el problema en ellos se reduce a aspectos relativos a la productividad o la cualificación de su capital humano?, ¿cómo casa esto con el hecho de que las mujeres ocupadas tengan mayores niveles educativos que los hombres y que en torno al 60% de los egresados universitarios de la región sean ya hoy mujeres?

Nadie dice, por supuesto, que no haya que diversificar las respuestas y otorgar un espacio relevante a las empresas tractoras (o dinámicas o de base tecnológica, por utilizar los tres segmentos privilegiados en los discursos hegemónicos sobre las nuevas políticas productivas que Latinoamérica y el Caribe requieren). **Pero todo este cuerpo conceptual ha de ser revisado, y sus supuestos exhaustivamente examinados, aplicándoles un consistente análisis de género** dado que, sin una mayor profundización, podría muy fácilmente inducirse a políticas que incrementen de manera grave las brechas productivas y de género existentes.

Una transformación productiva con criterios de inclusión se basa en la creación de flujos, espacios de tránsito y puentes por los que circulen en todas direcciones ideas, conocimientos, proyectos, personas, oportunidades de negocio, capacidades, empleos, tecnologías, recursos y sectores. Esos puentes constituyen un lugar natural de encuentro entre sector público y empresas, pequeños y grandes, innovación y bienestar, hombres y mujeres, productividad e igualdad.

Es prioritario no permitir que se extiendan visiones y

conceptos sesgados en un mundo, el de las políticas de la pyme, que debería basar su transformación en la aplicación de **perspectivas mucho más integradoras** y género-incluyentes que son indispensables para su fortalecimiento, innovación y proyección.

Hay que entrar a fondo en este debate, haciéndolo ahora. Se necesita reenfocar las prioridades desde una óptica en la que el género, que tanto tiene que aportar aquí, no esté ausente de la construcción de los nuevos conceptos y políticas que hacen falta para impulsar, con las pymes, un desarrollo económico potente e inclusivo de los países de la región. Y no hay duda de que, en el contexto de esta revisión llena de voces e interrogantes, existe una gran oportunidad para integrar de un modo sostenible nuevos enfoques y políticas de igualdad de género con el foco puesto en las pymes y sus ecosistemas. Enfoques que no pueden quedarse **en una vacía y retórica aplicación de la perspectiva de género en el empresariado dinámico, de base tecnológica, industrial y de mediano tamaño**, donde las mujeres apenas están. Ni tampoco en la pretendida reclusión de la igualdad en un espacio aislado y desempoderado de emprendimiento y pobreza.

Las microempresas y los sectores feminizados son parte sustantiva de la vida económica de la región, de su empleo, de su riqueza, de su talento y de su cohesión. Y el reto mayor es el de romper la visión dicotómica y sesgada que los margina en la práctica de los procesos de desarrollo, entendiendo la integralidad desde el todo, desde su complejidad, y no desde las partes más visibles y aparentemente rentables del sistema económico.

Los nuevos enfoques han de combinar **una apuesta clara por abrir oportunidades e incorporar el talento femenino dentro de los sectores y empresas de vanguardia, mientras se potencian en paralelo la formalización, crecimiento e innovación de los sectores productivos y microempresas donde hoy se concentran las mujeres**, ayudando a hacerlas más productivas, sostenibles y plenamente integradas en el desarrollo. Si se abandona a las microempresas y a los sectores feminizados a merced de una política social escindida de lo económico, y si no se visualiza el factor género como un componente esencial para lograr unas políticas de fomento realmente efectivas, se estará realizando un daño no solo a los objetivos de equidad e igualdad sino, también, al desarrollo en su conjunto.

A la vez, las categorías analíticas y estrategias de igualdad de género en las empresas, y en las pymes y las cooperativas en particular, se verían fortalecidas y proyectadas si, desde este lado, se comprendiesen más profundamente los imaginarios empresariales, promoviendo **conceptos, capacidades, argumentos y lenguajes** que conecten con sus sectores más conscientes; unos sectores en pleno apogeo que promueven, cada vez en mayor medida, **enfoques híbridos que integran en un único y potente discurso una doble mirada, productiva y humanística**, con vocación de interconectar todas las economías, todas las necesidades y todos los talentos.

"No se puede utilizar solo un argumento economicista o de rentabilidad, sino también de humanidad." (Entrevista número 4).

Porque, en suma, **el reto de elaborar marcos conceptuales que trasciendan estas falsas fronteras, y sitúen la igualdad de género en el epicentro de un discurso integrador en torno a la economía y la empresa**, es tan crucial como el dedicar esfuerzos a la articulación de la agenda político-institucional, a la que haremos referencia en un apartado posterior. Y esa articulación, junto a la **necesaria (si bien prácticamente inexistente) transversalidad de género en las políticas de la pyme,** pasan en primera instancia por la disposición de un bagaje sólido de conceptos desde el cual estar en mejores condiciones para posicionarse como referente de avance e innovación de las políticas de desarrollo productivo, al hacerlas mucho más ricas, pertinentes y abarcadoras.

6.1.3. La inclusión de género en las pequeñas y medianas empresas y las cooperativas: sin raíces no hay hojas

Otra materia de reflexión en este campo se refiere a la necesidad de establecer **puentes narrativos, sencillos pero sólidos, entre los síntomas de las desigualdades de género en las empresas** —en este caso, en las más pequeñas— y su elenco de causas. Porque no está siendo fácil encontrar una situación intermedia entre explicitar el complejo entramado de las relaciones de género llegando a la raíz de las desigualdades y aportar las medidas simples, prácticas y rápidas que se demandan en unos entornos presididos por la urgencia y las apreturas de un exigente día a día. Y, así, tratando de ubicarse **entre una profundidad que abruma y una superficialidad que, sin pretenderlo, banaliza,** muchas organizaciones y personas intentan resolver esta tensión explorando nuevas vías o lenguajes para contribuir a desvelar comportamientos naturalizados, mostrar evidencias empíricas de las discriminaciones y de los talentos desperdiciados o convencer de las ventajas de cambiar los patrones tradicionales de organización laboral. Todo ello, eso sí, en unos tiempos dramáticamente comprimidos.

En este sentido, resulta necesario **abordar las lógicas profundas (y no contingentes) de las asimetrías de género** y sus recurrentes impactos en todos los campos de relación social, incluyendo el mundo pyme y cooperativo e incorporando aquellas categorías de género que están presentes de manera sistemática en los grandes temas de la agenda de la igualdad para adaptarlas en función de la realidad del público objetivo, pero sin renunciar por ello a aportar una mirada sistémica y no superficial.

Porque, no comprendiendo las claves estructurales de la desigualdad, difícilmente se encontrarán alternativas válidas para su superación.

Uno de esos temas centrales, como ya ha sido señalado, es la usual desvinculación entre sector productivo y de cuidados, una trampa que mantiene aquí, más que en ningún otro espacio, la falsa reducción de la economía al mercado, lo que implica **una ignorancia crónica en la vida social y empresarial del trabajo de cuidados no remunerado, de la íntima relación que existe entre la empresa y la familia.**

Ya sea en los discursos sobre los retos de la empresa o en el diseño de los modelos de negocio, las horas dedicadas al trabajo doméstico y al de cuidados no remunerado no suelen considerarse, y las **asimetrías en el uso del tiempo entre hombres y mujeres** (el principal recurso del que disponemos) continúan entendiéndose como un asunto personal (o, como mucho, del Estado) que no puede interferir con las realidades del negocio o bien que se tratan discrecionalmente. No obstante, es este un asunto central que constituye, casi con seguridad, el que más acuerdo convoca entre las mujeres trabajadoras de cualquier nivel y condición, más aún cuando se trata de las empresas de menor tamaño.

"Hasta ahora hemos observado que el tema del cuidado tanto en las cooperativas como en las empresas es el mayor obstáculo que tienen las mujeres para conseguir la participación plena en el mercado laboral. Las mujeres en lo cooperativo, para sostener esos espacios, emprenden en ramas de menor productividad porque así pueden laborar en sus casas. Si no se resuelve el tema del cuidado, creando espacios, sensibilizando a mujeres en que no es algo negativo dejar a las personas en estos espacios, a hombres para incorporarles al cuidado, etc., será muy difícil avanzar de manera sostenible en materia de igualdad." (Entrevista número 11).

"Y todo el tema del cuidado limita enormemente a las mujeres. Entonces, por un lado, se pretende que las mujeres crezcan económicamente pero, por otro lado, se requiere de acciones complementarias para que el tema de la reproducción social no siga recayendo sobre ellas. Y ahí se abre un entramado complejo, desde lo cultural, que hay que trabajar, pero también se necesitan recursos, y el presupuesto siempre tiene limitaciones." (Entrevista número 36).

"Existe una visión excluyente en algunos casos, por parte de los trabajadores hombres, sobre todo en la mipyme agrícola y mipyme industrial, en tener mujeres como compañeras de trabajo, debido a las diferencias en la dedicación al trabajo." (Entrevista número 13).

"Se ha constatado en IGECSA, y en otras cooperativas agropecuarias de Cuba, que existe conciencia, por una parte, de la importancia de que mayor cantidad de mujeres se incorporen al sector, y por otra, de que ciertamente las mujeres están muy sobrecargadas con el trabajo doméstico y de educación de los hijos e hijas. Sin embargo, no siempre se visualiza el 'impacto' de esta sobrecarga doméstica, con frecuencia se minimizan las consecuencias que tiene la sobrecarga para las mujeres, pues se les considera 'con altas habilidades y destrezas para hacerlo todo, más dedicadas, más organizadas, más capaces…', y a la vez se dan explicaciones 'culturales' sobre por qué las mujeres 'disfrutan' de la atención a la familia." (Entrevista número 35).

La fuerte dicotomía existente en un sistema que concibe a la mujer como sujeto social y al hombre como sujeto económico, se refleja también en la instalación de fuertes roles y estereotipos que naturalizan los comportamientos de hombres y mujeres en las empresas en lo cotidiano. Unos roles y estereotipos que conforman posiciones y expectativas que se encuentran detrás de las diferencias salariales (cada vez más explicadas por discriminaciones indirectas, y poco perceptibles a simple vista, en la asignación de complementos, retribución de horas extra, valoración de puestos, etc.), es la segregación entre ocupaciones masculinas y femeninas o de que el acceso a posiciones de poder siga el modelo del famoso techo de cristal o de la tubería que gotea.

"Las mujeres ocupan puestos de pelado de plátano, yuca, lavado de hojas, freiduría, etc., mientras que los hombres ocupan los puestos de poder más relacionados con el establecimiento de estrategias y alianzas con otras empresas." (Entrevista número 1).

"Existe una tendencia generalizada por parte de los propietarios (hombres o mujeres) en las mipymes, en vincular a hombres con los trabajos operativos y que implican una mayor fuerza física, descartando la participación de la mujer en este tipo de oficios." (Entrevista número 13).

"Una limitación importante es la concepción de quienes lideran estas cooperativas del trabajo que debe realizar la mujer y el hombre dentro de una cooperativa en la que además, ellos no consideran que sea desigual, sino ' natural'." (Entrevista número 1).

"Se requiere una tarea de sensibilización, de autoestima y valores, respeto a ellas mismas, el tema de la violencia, fuertemente arraigado. Y también para 'desnaturalizar lo que parece natural'." (Entrevista número 1).

"Otro tema es que la discriminación se va replicando. Si los mandos superiores no están sensibilizados, la discriminación se replica entre los mandos intermedios, y además aplican la suya, en criterios, por ejemplo, para la selección, la promoción, la asignación de sueldos y salarios… Es como una 'bola de nieve'. Y, generalmente, es lo que se encuentra en las pymes, sobre todo de carácter industrial, donde las jornadas son muy pesadas, hay escasa participación de mujeres y nula en la alta dirección." (Entrevista número 10).

El cambio de mentalidad y prácticas, buena parte de ellas enterradas en el inconsciente, no se puede simplificar mediante una receta pues, siempre implica **un proceso de transformación personal y organizacional de carácter mucho más vivencial que técnico**; un proceso —para ser más exactos— de **deconstrucción de comportamientos, culturas, prácticas y valores** del que no están exentas tampoco las mujeres ni, por supuesto, las relaciones que ellas establecen con las de su propio sexo. Vinculaciones que, sin una interpretación más consistente, producen a menudo multitud de sorpresas y desconciertos en torno a la idea de la igualdad que podrían ser evitados.

"En el caso de las empresas de mujeres, las relaciones de género siguen manifestándose. Trabajar aquí la igualdad supone incidir sobre las identidades de género, trabajar el tema del fortalecimiento personal para llegar al fortalecimiento empresarial. No solo con mujeres, en general se trata de entender las relaciones e identidad de género como un factor que afecta a las empresas y la economía." (Entrevista número 4).

"Uno de los factores que han detectado es que en la mayoría de las pymes en las que han estado trabajando, el escepticismo viene del hecho de que la mayoría de las personas que están trabajando en ellas son mujeres, entendiendo que por ello tienen una mayor igualdad de género. Han tenido que trabajar, en ese sentido, la visibilización del valor agregado de trabajar la igualdad más allá de contar con un número elevado de mujeres en plantilla. En ese sentido, les aclaran que el tema de la igualdad va más allá de la paridad, es ir a temas de gestión, de procesos." (Entrevista número 8).

En suma, pese al reto que implica la adaptación de las miradas de género a las culturas corporativas del mundo empresarial y la presión constante para que estas se encierren en acciones puntuales que

consuman la mínima dedicación de tiempo, es imprescindible combinar las herramientas que nos brinda la **teoría de género** (de las que hay que estar sólidamente pertrechados y pertrechadas) con la cercanía de las casuísticas cotidianas; esto es, con narrativas y metodologías que promuevan una verdadera **apropiación del proceso de cambio** por parte de cada uno de los protagonistas. Solo desde esa conexión, planteada con imaginación y creatividad, podrán abordarse transformaciones sólidas y sostenibles en el tiempo.

Pues la igualdad en las empresas es, sobre todo, un proyecto de gestión del cambio que abarca las dimensiones personal, organizacional, cultural y económico-social.

Partiendo de esta conceptualización, **la persona, antes que la organización, es quien está en el centro**. Y lo está con sus talentos, valores, compromisos, necesidades, tiempos, aspiraciones y entornos. Cada vez hay un reconocimiento mayor de que el verdadero valor de las organizaciones está en su gente y, desde ese hilo conductor y sumándose a esas corrientes, integrar la igualdad es más sencillo. La **dimensión vivencial** es, por tanto, clave, pues somos ante todo personas, hombres y mujeres que desplegamos nuestras energías en múltiples agendas que, a la postre, forman parte de una única vida.

Por ello, **desde ese punto de vista no es fácil encontrar acogida en el universo empresarial con discursos o prácticas de género que comprendan solo a la mitad femenina** de sus miembros. Ello produce fuertes resistencias, incluso entre un sector (de hombres y también de mujeres) que pudieran liderar cambios hacia la igualdad. Este aspecto también merece una reflexión en profundidad y representa otro de nuestros retos pendientes.

Una tarea central, por otro lado, es la de identificar dónde se encuentran los auténticos **catalizadores** del cambio, ofreciéndoles construir de manera conjunta **un proyecto que ponga todas las fuerzas que ya están en movimiento en sintonizar con la igualdad.**

El **discurso que lo sostenga tiene que ser integrador,** tal es su baza principal. En él tiene que caber el binomio igualdad/productividad pero también, el de igualdad/desarrollo personal o las conjunciones igualdad/empresa/familia e igualdad/empoderamiento de las pymes/desarrollo inclusivo del territorio y del país.

> **“Al incorporar la dimensión de género en las estrategias de desarrollo de América Latina y el Caribe se abre un nuevo marco analítico para el debate y la generación de políticas, más amplio que el enfoque tradicional, pues se agrega una noción del trabajo que incluye el trabajo productivo y el reproductivo, al igual que el ejercicio de los derechos de las mujeres, como una condición para que el crecimiento económico se traduzca en mayor bienestar para todos”. (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013).**

Ahora hay que preguntarse, ¿quiénes podrían ser las y los destinatarios y artífices principales de este

discurso que aúna talento con productividad, empresa con familia, derechos con desarrollo, mercado con inclusión, economía con humanidad, diversidad con igualdad? En cada lugar, en cada sector, hay que identificarlos pero, lo más probable, es que **la cantera** —y así tendría que ser— se nutra de las **mujeres empresarias y directivas** más dinámicas y conscientes dentro de cualquier sector de actividad, a las que hay que significar como **líderes transformadoras**. Pero la cantera también es abundante en los **entornos de la RSE**, en las empresas ya certificadas con Sellos de Igualdad, en los referentes del mundo cooperativo o de la pyme familiar, entre responsables y personal técnico de servicios a la pyme (desde las pymes hasta las gacelas), en las comunidades de líderes con valores en el ámbito local o global, entre responsables de las políticas públicas de emprendimiento y desarrollo productivo que muestran compromiso con una innovación incluyente de lo humano.

Analizar a conciencia, pues, las propuestas y discursos que se construyen en estas comunidades de vanguardia a fin de incorporar con fuerza la igualdad en su corriente principal constituye una tarea solo abordada, hasta el momento, de manera muy parcial. Y se trata de una labor prioritaria, pero conectando siempre la igualdad con las narrativas más avanzadas que se están abriendo paso en sectores crecientes del empresariado y del desarrollo de los países porque, de hecho, hay pocos campos tan propicios como el del género para responder mejor a los enfoques integradores e híbridos que reclaman unas comunidades económicas y humanas sumidas en el cambio.

En los apartados siguientes se continúa avanzando en esta reflexión colectiva, pero ahora desde el terreno, intentando recoger las ideas e inquietudes de las personas que han sido entrevistadas para este estudio y que, con generosidad, han desgranado sus apuestas, ambiciosas o humildes, pero siempre integradoras. Todas ellas nos obligan a repensar ahora las categorías que empleamos en aras de revitalizarlas y adecuarlas al marco de transformaciones que viven hoy nuestras empresas y sociedades.

> **El horizonte es el de un abordaje más dinámico e innovador que integre negocio y derechos, perspectiva económica y social para lograr un tejido empresarial fuerte e igualitario. Para ellos, hay que ocupar la agenda de la pyme, y construirla en clave de igualdad a fin de situar este tejido indispensable en el centro de las agendas de desarrollo regional y convirtiendo, en definitiva, la agenda de las pymes en nuestra agenda.**

6.2. Incorporación de la igualdad de género en las políticas productivas y de cuidados

Como ha podido evidenciarse, el impulso de la igualdad en las pymes y las cooperativas es un objetivo complejo que ha de ser abordado en su **triple dimensión macro, meso y micro.**

Desde la primera de ellas, uno de los desafíos centrales consiste en **trabajar para incorporar la igualdad de género en las políticas productivas de los países de la región,** incorporando en ellas un discurso y líneas de acción que encajen de manera sólida y coherente dentro de los diagnósticos, balances y propuestas globales que los Gobiernos realizan con soporte de las distintas legislaciones y documentos que conforman las estrategias de país (o región o municipio).

En estas, la igualdad de género casi nunca forma parte de las apuestas económicas, sino de las sociales (pobreza, violencia, discriminación, etc.). Y esto es lo primero que tiene que cambiar, para lo cual el paso preliminar es disponer de la información, capacidades, vínculos, alianzas y mecanismos que posibiliten ir introduciendo **un discurso y propuesta articulada sobre los grandes temas de la agenda económica de las mujeres** (empleo, emprendimiento, empresas en igualdad, economía del cuidado, entre otros) **dentro de las agendas globales**.

Como se ha señalado, el reto atañe a los organismos de la política económica, pero también —y sobre todo— a las **entidades responsables de las políticas de igualdad, que han de empoderarse —y empoderar**— desde una visión que potencie los esfuerzos en pro de la transversalidad de género en la política económica.

> *"El tema de la igualdad en la empresa no suele ser parte de la agenda de las organizaciones de mujeres ni de los organismos de igualdad y, por lo tanto, no está siendo documentado." (Entrevista número 24).*

> *"Enmarcadas en la institucionalización y transversalización de la Política Nacional de la Mujer en el Sector Público, especialmente a través de los programas de desarrollo social, de competitividad, de producción e integración de cadenas de valor." (Entrevista número 33).*

> *"En la transversalidad de los procesos de fomento y fortalecimiento no se hace distinción al enfoque diferencial de género en los programas y proyectos de gobernaciones y alcaldías; hemos empezado esta tarea y un factor importante es el acercamiento con gestoras sociales, primeras damas y Alta Consejería para la Equidad de la Mujer." (Entrevista número 25).*

> *"Respecto al tema de la menor participación de las mujeres en los consejos de las cooperativas agrícolas, por no detentar la propiedad de la tierra, el sistema está trabajando en varias alternativas. Una es que la participación en los Consejos esté sujeta a la cantidad producida y no a la propiedad. De otra parte, tienen planteada una reforma de las leyes, orientando*

a que la unidad familiar tenga derecho a dos votos en las cooperativas, para garantizar que las mujeres también pueden participar de este ejercicio democrático." (Entrevista número 15).

Este esfuerzo debe orientarse a incluir los temas de igualdad de género en las agendas económicas y el tejido productivo de los países como parte de una **política pública** que involucra a los Gobiernos pero —también— a otros actores que resultan esenciales para que se produzca una implantación real de la misma.

"Impulsar una política de género en el interior de la política de pymes del país, incentivando la generación de grupos focales que están en exclusión para su inserción en las dinámicas territoriales y nacionales." (Entrevista número 13).

"La articulación empresa privada- sociedad civil y Gobiernos sería la prioridad estratégica para insertar la igualdad en la empresa. Este triángulo tiene mayor impacto porque cierra un círculo en términos de políticas públicas, además de incorporar a todos los actores que deben estar. El ideal de la responsabilidad social con sus grupos de interés, articulando una política pública y no haciendo sus propias políticas, que son muy importantes a nivel interno, pero que en su relación externa debería estar en el marco de la política pública. Esto debería hacerse realidad en lo local, en las ciudades (para las pymes urbanas pero también rurales)." (Entrevista número 24).

"Creación de una comisión de alianzas para la implementación de estrategias encaminadas a la creación y fortalecimiento de políticas para el desarrollo integral de la mujer, así como también la creación de una comisión que se encargue de velar por el fiel cumplimiento de estas políticas encaminadas al desarrollo y bienestar de la mujer; las cuales deberán estar conformadas por las diferentes organizaciones gubernamentales y no gubernamentales involucradas en la temática." (Entrevista número 33).

Esta política debe reconocer, asimismo, el papel de las pymes y las cooperativas de distintos tamaños en el desarrollo y cohesión socioeconómica de los países, dándoles la prioridad que les corresponde, **incorporándolas en el entramado social y en las prioridades institucionales en el lugar que verdaderamente merecen** e incidiendo en sus contribuciones y beneficios.

"Habría que comprender socialmente lo que implica una pyme, pues ahora parece que las vemos como una forma de vivir a diario, y no hay una comprensión social plena de lo que implica en términos de creación de empleo y oportunidades, de generación de cohesión socioeconómica." (Entrevista número 24).

El **cooperativismo**, por ejemplo, representa un movimiento donde economía y sociedad se encuentran de forma natural y, por ello, resulta más fácil que la igualdad de género pueda ganar terreno.

"Perspectiva del cooperativismo como un movimiento en el que la equidad de género puede permear mucho más, hacia dentro de la propia organización pero al mismo tiempo de cara a la comunidad." (Entrevista número 16).

"Si de verdad se desean impulsar iniciativas que integren a las mujeres en el desarrollo, el ámbito cooperativo es particularmente bueno, teniendo en cuenta que se trata de organizaciones 'sensibles' a las necesidades de género." (Entrevista número 15).

Una política pública que integre objetivos de igualdad de género en la agenda económica de los países no puede limitarse, como hemos visto, a la esfera estrictamente productiva; ha de considerar también el impacto que tiene la esfera reproductiva en el bienestar colectivo y en las oportunidades laborales y empresariales de las mujeres. Más aún teniendo en cuenta que las tareas de cuidado, que recaen mayoritariamente en ellas, no solo se relacionan con la atención de la infancia, sino —cada vez más— de una población mayor que crece de forma exponencial en la región.

Solo desde una apuesta que integre ambas esferas económicas podrá lograrse el propósito de avanzar hacia la equidad e igualdad de género, como uno de los ejes para propiciar transformaciones sistémicas orientadas al logro de un desarrollo inclusivo y basado en el aprovechamiento de toda la cantera de talento de un país.

"Otra cuestión en la que se necesitaría investigar es la dirección ejecutiva de ingresos para conocer el aporte de la mujer desde el punto de vista fiscal." (Entrevista número 1).

"Por otro lado, hay que tener presente las limitaciones de las mujeres para hacer crecer sus negocios. Una de las más importantes es la carencia de políticas del Estado para atender la economía del cuidado, lo que influye en una ausencia de tiempo para crecer y desarrollarse profesionalmente o crecer en una junta directiva hasta llegar a la presidencia de una compañía o asociación. La mujer no tiene el tiempo que exige este tipo de crecimiento. Este papel también le corresponde a los Gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil, como los sindicatos. Luego, es una tarea en la que deben involucrarse diferentes agentes de la sociedad".

"A nivel nacional, hay que trabajar también en las licencias de parentalidad y que sean los mismos los períodos, ya que las empresas consideran un obstáculo para la contratación de mujeres las licencias por maternidad. Este es un trabajo que implicaría a la misma legislación." (Entrevista número 8).

"Hay que repensar un poquito más ese tipo de políticas sociales, para dar respuesta efectiva a las mujeres". (Entrevista número 36).

"Partimos de que no hay sensibilidad de equidad en la sociedad como tal. Y, si la mujer es una 'ciudadana de segunda' en todos los frentes, ¿por qué va a ser de primera en el tema empresarial? Es necesario un trabajo cultural, de sensibilización en la sociedad en su conjunto, de esta forma se podrá trasladar este objetivo más fácilmente a los diferentes ámbitos sectoriales." (Entrevista número 23).

6.3. Promoción del trabajo decente y la inserción de las PYMES y las Cooperativas en la economía formal

Hablar de igualdad y equidad de género no tiene mucho sentido si no existe un marco de intervención previo basado en los **derechos laborales,** si no hay un marco para el **trabajo decente y la formalidad**. Y ese es el caso de un aplastante número de pequeñas empresas de la región.

> *"En lo que se refiere a la economía informal, creo que el tema es mucho más complejo pues se parte de una situación de ilegalidad y desamparo de los trabajadores. La necesidad de políticas públicas más amplias para afrontar esa realidad es anterior a pensar en una política concreta como la de género en el interior de las pymes. Y cabe preguntarse si sin el amparo de políticas específicas, es razonable que los colectivos más vulnerables solo con empoderamiento y modelos puedan avanzar." (Entrevista número 34).*

El sector informal ha sido escurridizo no solo como una categoría, dadas sus muchas asociaciones posibles, sino también como un fenómeno caracterizado por su movilidad y falta de visibilidad. Además, se reconoce cada vez más que el empleo en el sector informal representa solo un aspecto de la informalidad, pues también pueden ser interpretados como informalidad determinados aspectos que suceden en el sector formal, dígase el trabajo precario, el temporal, las horas extraordinarias no remuneradas, los bajos salarios, etc.

> *"La frontera entre la formalidad y la informalidad es difícil de gestionar. A veces, al exigir garantías de que no se incumplen los estándares de condiciones de trabajo (por ejemplo, en sectores de la flor cortada y otros agro), las unidades productivas más pobres, totalmente instaladas en la informalidad, quedan excluidas de la cadena de suministro." (Entrevista número 34).*

Aun partiendo de esta dificultad conceptual, está comprobado, como se señaló en el capítulo III, que en América Latina y el Caribe, y particularmente en algunos de sus países, se dan altas tasas de actividad económica y empleo informal, siendo uno de los **mayores problemas de índole social y económica** que en la actualidad aquejan a la región y, en particular, a sus **mujeres** (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013).

La informalidad económica y laboral es un problema que impacta de una manera infinitamente más aguda en el entorno del **"cuentapropismo" y las pymes**, lo que afecta al empleo de sus trabajadores y trabajadoras, pero también a la rentabilidad y sostenibilidad de dichas unidades productivas.

Si la alternativa es intervenir en las mipymes y pymes para fomentar la igualdad de género se necesita, al respecto, de unas condiciones básicas previas, como el respeto de los derechos laborales básicos y acceso a la protección social, garantizando que estas **operen en el marco de la plena legalidad y formalidad.**

"La formalidad del trabajo también es muy importante porque en la medida en que se formalicen las pymes esto influye en las mujeres, ya que hay un número muy elevado de mujeres en el sector informal." (Entrevista número 12).

"Está claro que hay nudos fundamentales en términos de lo que es el cumplimiento de la legislación laboral básica (trabajo decente). En las grandes eso está resuelto y tal es la base para desarrollar una política de igualdad y promover el sello de equidad. Esto, en cambio, es un problema serio en el caso de las micro y pequeñas […]. En las micro y pequeñas no está procedimentado todo lo que tiene que ver con los derechos laborales básicos y, en consecuencia, las condiciones de igualdad y equidad […]. El dilema es 'qué población meta' abordar si la mayoría no cumple la legislación laboral." (Entrevista número 5).

"Las relaciones de personal, otro tema muy importante. Esas relaciones, algunas informales, incluso con proveedores. Hay que entrar a fondo en ese tema. La formalización. El pago de los impuestos no es lo mismo para las pequeñas que las grandes." (Entrevista número 4).

Un tema, el de la formalización, que reclama la puesta en marcha de medidas de incentivo orientadas a las microempresas, haciendo que esta sea atractiva para el empresariado, con procedimientos racionalizados de registro, amnistías fiscales y regímenes tributarios simplificados, reducción de los obstáculos y costos de la formalización, oferta de formación especializada y asistencia técnica para acceder a los mercados, acceso al crédito con sistemas de garantías más flexibles, educación financiera, inserción en cadenas productivas de empresas formales, etc., estableciendo, por otra parte, **distintas rutas críticas (procesos) entre los emprendimientos de necesidad y los de oportunidad.**

También se necesitan medidas encaminadas al fortalecimiento de los perfiles personales y margen de maniobra de las y los protagonistas de este sector, incidiendo en su empoderamiento personal y desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión (por ejemplo. de las microempresarias) y en la dotación de **apoyos fiscales y logísticos para que estas puedan conciliar su actividad productiva con unas responsabilidades familiares que ejercen de auténtico cuello de botella para la formalización y proyección de sus negocios.** Y se requiere, igualmente, sensibilizar a los trabajadores y las trabajadoras sobre la importancia de la protección social y la contribución a la recaudación pública, con miras a hacer las fuentes de empleo sostenibles y de calidad. Hace falta, asimismo, una revisión e intervención específica para proteger los empleos atípicos y **acercar los sectores más vulnerables a la legalidad** donde, como ya se ha dicho, se concentran especialmente las mujeres (empleo doméstico, empleo a domicilio, venta ambulante, etc.). Y cómo no, un **marco regulatorio en el ámbito nacional** que respalde, proteja, controle e inspeccione los derechos de las personas trabajadoras (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013).

"Las políticas macroeconómicas pueden favorecer el empleo de las mujeres con: (i) políticas fiscales que asignen inversión pública para infraestructura que alivie las tareas de cuidado que hacen las mujeres; (ii) políticas financieras que promuevan el crecimiento

y favorezcan el acceso a los servicios financieros en las zonas rurales o para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en la economía informal, donde hay concentración de mujeres, y (iii) políticas industriales y otras estrategias sectoriales basadas en ventajas comparativas que privilegien el desarrollo de conocimientos y el empleo de buena calidad" (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013).

Todo ello, de nuevo, orquestado desde la pertinente **articulación estratégica e institucional,** entre las políticas económicas, de empleo y de igualdad de género. Bajo la consideración aquí de que no solo las políticas de igualdad han de tener voz y participación frente a este reto que es económico y social a la vez, sino que también las políticas laborales no pueden continuar divorciadas de las económicas, que es lo que hemos visto que ahora sucede.

Muy pocos avances podrán realizarse si no hay un cambio radical de estos enfoques, si las políticas relativas a la informalidad se diseñan y ejecutan solo desde las áreas sociales, sin plantearlas bajo el prisma y rectoría de las que impulsan el desarrollo económico y la transformación productiva.

No se puede dejar de colocar encima de la mesa las situaciones de informalidad laboral que eventualmente pudieran estarse dando en algunos ámbitos **de un tercer sector que es fuente para la región de multitud de empleos, riqueza, bienestar humano, derechos e igualdad de género**. Se trata de un fenómeno que se debe estudiar en detalle pero parece conveniente examinar a fondo los contornos de un sistema que, en la medida en que se considera social, se excluye de la economía de los países y de los apoyos para su fortalecimiento y expansión. Más de una entrevista de las realizadas para este estudio ha reclamado nuevas miradas para este sector que lo consideren desde una nueva perspectiva que aúne su vertiente social, económica y laboral.

Sin duda, no puede concebirse ni articularse una política exitosa en favor de la formalización empresarial y el trabajo decente sin contar con la voz de las y los protagonistas:

*"La **organización y la representación de los actores de la economía informal continúan siendo un gran desafío.** En la actualidad, los trabajadores y empresarios de la economía informal a menudo están desorganizados. Ellos son excluidos o poco representados tanto en las organizaciones de empleadores como de trabajadores, en algunos casos debido a que no son considerados ni empleadores ni trabajadores. La seguridad de representación para las organizaciones basadas en la membresía de trabajadores y empresarios de la economía informal es una herramienta vital en la transición hacia la formalidad" (OIT, 2013).*

Frente a todo lo anterior, urge una lectura transversal de género sobre las microempresas y la informalidad, engarzada en el ADN del debate y la acción de las políticas laborales y de fomento empresarial que se llevan a cabo en los países latinoamericanos y caribeños tratándose, como se trata, de un reto que es común a prácticamente todos ellos.

En definitiva, la problemática de la economía informal es uno de los principales retos para el desarrollo productivo, la cohesión social y la igualdad socioeconómica entre hombres y mujeres en la región. Se trata de un asunto muy complejo y multidimensional que afecta transversalmente a muchas políticas (productivas, laborales, fiscales, de derechos humanos, de igualdad de género…) y agentes (instituciones públicas con distintas competencias, organizaciones empresariales, poderes locales y, por supuesto, los/las protagonistas). Pero se trata de un reto que solo puede abordarse con resultados tangibles si los esfuerzos se inscriben dentro de un modelo de desarrollo socioeconómico inclusivo que opere como eje rector, si se avanza hacia perspectivas más integradoras bajo el paraguas de una política pública, y si todos los agentes implicados trabajan de manera coordinada como parte, una vez más, de la gran orquesta del cambio que la región necesita.

6.4. Promoción del liderazgo de las mujeres en las PYMES y las Cooperativas

6.4.1. Mujeres empresarias: fortalecer su poder, voces y negocios

Integrar la igualdad de género en las pymes y las cooperativas pasa, de manera ineludible, porque las mujeres sean parte protagonista de este tejido empresarial. En la medida en que **las mujeres se posicionen de manera activa en el sector empresarial y cooperativista**, como gerentes y dueñas de los negocios, se estará impactando sobre la construcción de una organización laboral y económica más inclusiva desde el punto de vista de la igualdad de género, al integrarse mediante esta vía sus intereses y necesidades.

> **Es decir, se trataría de liderar el cambio de la igualdad en las pymes y las cooperativas desde el propio liderazgo empresarial de las mujeres.**

De hecho, conforme se ha visto en epígrafes anteriores, las mujeres en la región presentan unas altas tasas de participación en el empleo por cuenta propia. Existe, por tanto, una **extensa cantera de mujeres** que rigen sus propios negocios, que consiguen ingresos para sí mismas y sus familias, y que representan una fuerza en movimiento para el cambio de modelos empresariales y laborales más inclusivos.

> *"Las mujeres latinoamericanas son, en realidad, mucho más empresarias que los hombres en las escalas de lo pequeño. Solo hay que echar un vistazo a las áreas rurales para comprobarlo: mujeres llevando en solitario el campo, la casa, la tienda." (Entrevista número 18).*

Sin embargo, los elevados índices de informalidad y de emprendimiento por necesidad (frente al de oportunidad, más generalizado entre los hombres), el tamaño reducido de sus negocios —concentrándose la inmensa mayoría en el autoempleo y la microempresa—, su actividad en mercados locales y casi nula presencia en el sector exportador, las dificultades para acceder a los activos financieros, etc., apuntan a que para que el protagonismo de las empresarias se haga realidad es fundamental apostar mucho más decididamente por el fortalecimiento de sus negocios y por avanzar hacia un ecosistema social y empresarial que favorezca y apoye el emprendimiento de las mujeres de un modo integral, arrancando ya desde la escuela y cerrando el círculo con una transformación de los espacios de poder del empresariado a fin de hacerlos más inclusivos.

> *"El tema de la igualdad en las pymes hay que trabajarlo de abajo hacia arriba, introduciendo la cultura emprendedora de la mujer desde lo pequeño, desde las comunidades hasta las universidades, desde las mujeres indígenas hasta las jóvenes generaciones; en todos los espacios posibles hay que inculcar a fondo la cultura emprendedora y empresarial femenina." (Entrevista número 18).*

De cara al caso específico que nos ocupa, se reclama la decidida implantación y extensión de estrategias y políticas que, más allá de limitarse a incentivar y promover el microemprendimiento, presten especial atención al **salto del autoempleo a la empresa** y trabajen el crecimiento progresivo de los negocios de las mujeres, así como su inserción en el tejido empresarial más dinámico, en tanto que un proceso continuo, incremental, articulado, sin interrupciones y adaptado en sus procesos, organización, lenguajes y metodologías a las realidades concretas de este público objetivo.

> *"Fomentar un nuevo liderazgo empresarial de las mujeres que logren dar el salto, integrar la innovación, el crecimiento empresarial. Activar el motor interno que ayuda a la competitividad, a la innovación, a abrir mercados diferentes […]. Incorporar la igualdad en el tema de acceso a los recursos productivos. Que las empresas de mujeres tengan las mínimas posibilidades de acceder a recursos: marcas, insumos, transporte…." (Entrevista número 4).*

> *"Es clave el tema de acceso a servicios de desarrollo de negocios para todas las etapas del ciclo de vida de las empresas de las mujeres de manera que puedan adquirir y potencializar las capacidades y herramientas necesarias para ser competitivas y más productivas." (Entrevista número 39).*

> *"Entre los factores de riesgo de las empresas de mujeres destacan dos: uno es el tema del acceso a recursos financieros y el otro el del comercio y el mercadeo. Son dos puntos críticos a los que el INAMU pone atención, sobre todo el primero, estableciendo mecanismos de apoyo financiero, con un fideicomiso para poblaciones vulnerables y sin recursos, con avales y garantías. Se trabaja con todo el sistema financiero y las acciones afirmativas para mujeres." (Entrevista número 4).*

> *"Siendo el segmento de las micro y pequeñas empresas lideradas por mujeres, es ahí en dicho segmento donde se tiene la mejor posibilidad de encaminar hacia una igualdad de género. Es allí donde la mujer puede capacitarse, formarse, adquirir destrezas y110habilidades en tecnología e innovación, de tal manera que las pymes puedan desarrollarse y hacerse competitivas." (Entrevista número 21).*

Lo anterior incluye la necesidad de potenciar el perfil actitudinal de las mujeres como empresarias e incidir en la transformación de unas identidades de género que frenan o merman su empoderamiento y visibilidad afectadas, entre otras, por la falta de modelos de referencia (role-model), por la carencia de una masa crítica suficiente y por la desconsideración del impacto que las relaciones de género tienen en el acceso de hombres y mujeres a los recursos y oportunidades de negocio.

> *"Trabajar aquí la igualdad supone incidir sobre las identidades de género, trabajar el tema del fortalecimiento personal para llegar al fortalecimiento empresarial. No solo con mujeres, en general, entender las relaciones e identidad de género como un factor que afecta a las empresas y la economía." (Entrevista número 4).*

> *"En estos terrenos, la sensibilización, la formación, el mentoring… son fundamentales. Y, a nivel macro, habría que constituir una potente red de emprendedoras y empresarias en la región." (Entrevista número 18).*

Este objetivo debería potenciarse en mayor medida dentro de las agendas de los mecanismos de igualdad pero, sobre todo, ha de situarse —en íntima coordinación con estos— entre las prioridades de las políticas de fomento de la PYME y de transformación productiva de los países, con un enfoque estructural y sólidamente institucionalizado. Pues, tal y como se ha expuesto, estas políticas no han incorporado el enfoque de género ni cuentan con capacidades ni herramientas para ello, una tarea urgente que debe ser asumida en coordinación con los mecanismos de igualdad.

Una vez más, conviene insistir en que el empresariado femenino no podrá desarrollarse solo con experiencias piloto realizadas al margen de las políticas estructurales de fomento de la pyme. De la misma manera, unas políticas de la pyme que desconsideren **las relaciones de género como factor explicativo de la estructura empresarial de los países** (por tamaños y sectores, por ejemplo) no solo verá dificultada la pertinencia y éxito de sus intervenciones frente a la pyme femenina sino que, asimismo, debilitará cada vez más los enfoques, energías y recursos dirigidos a ella. Las mujeres apenas están en las empresas medianas y de rápido crecimiento ni tampoco en las tecnológicas o las dinámicas pero, sin duda, deben y pueden estarlo si se apuesta por ellas con conocimiento e interés, si se es capaz de descubrir y alentar su papel motor en la transformación productiva y social de la región.

> *"Porque no, no estamos hablando de seres desvalidos ni de un colectivo vulnerable o desfavorecido necesitado de una protección específica; hablamos de la mitad, o más, de los sujetos del desarrollo. Hablamos de las principales articuladoras de las necesidades de la comunidad. Las que aportan la mayor parte del trabajo. La totalidad de las que paren y la mayoría de quienes alimentan, cuidan, alientan, acompañan, curan, educan y limpian. Las que copan las aulas en todos los niveles educativos (excepto en aquellos lugares donde se les niega el derecho a estudiar), se matriculan en mil y un cursos y van a bibliotecas y museos. Las que están en la base de la ciencia. Quienes más libros leen y las que acarrean el agua sobre sus cabezas. El alma del voluntariado y la cooperación. Las más viajeras. La mitad de los migrantes que se mueven por el planeta y también quienes quedan a cargo de sus hijos en los países de origen. Las que hacen continuos juegos malabares para llegar a ¡todo, ya y perfecto!, sintiéndose eternamente culpables porque nunca*

les parece suficiente. Las que, pese a lo anterior, no mandan, no poseen, no se ven, pero no porque sean 'el sexo débil', sino porque la sociedad —es decir, sus estructuras, normas, mandatos y costumbres— las aparta del poder y despilfarra sus talentos, consolidando un déficit que no es de las mujeres, sino de esa misma sociedad que, incluso sin pretenderlo, las excluye. ¿Puede hacerse desarrollo sin ellas?

Comprometerse con la igualdad supone ayudar a articular toda esa energía femenina que, desde los pequeños micro-mundos individuales o locales, está siendo hoy desplegada por tantas mujeres que transforman sus vidas y entornos de manera discreta —y hasta secreta—, mientras sostienen la rueda cíclica de la vida. Tenemos que llegar a todas ellas, apuntalando sus capacidades y convicciones respecto a su valía, valor y valores; ofreciendo espacios de encuentro y amalgamando un movimiento amplio, plural y creativo de mujeres capaces de ejercer con fuerza un liderazgo transformador. Pues bien, la empresa representa, de hecho, un entorno de primer orden para promover el empoderamiento económico de las mujeres y su acceso a puestos de poder y decisión" (Sallé, 2011).

La agenda es muy amplia, desafiante e innovadora, y comprende por igual los sectores empresariales en los cuales las mujeres están como aquellos en los que no están y los que deberían ocupar el futuro:

- **Fomentar el espíritu empresarial de niñas y jóvenes** desde la escuela, acercando el sistema educativo y el empresarial e incentivándolas (mediante acciones específicas y, sobre todo, incorporando el emprendimiento como parte transversal del currículum) para que visualicen la carrera empresarial como una opción real para ellas.

- **Apoyar la creación de nuevas empresas lideradas por mujeres**, mediante una decidida inversión en el desarrollo de itinerarios de emprendimiento que incorporen integralmente la perspectiva de género en todo el proceso (sus contenidos, metodologías, tiempos, modelos de referencia, canales, mecanismos de seguimiento…), que potencien la apertura e innovación de las opciones de negocio, que contribuyan a construir complicidades en el entorno, y que se basen en una sólida orientación sectorial y de mercado.

- **Consolidación, crecimiento, diversificación e internacionalización de los negocios de las mujeres;** siendo el principal desafío de estas empresas su proyección e incorporación dentro de los sectores más dinámicos de la economía. Cuatro 'cés' —que se resumen en más conocimientos, contactos, capital y complicidades familiares— son clave para ello, así como entender que es necesario y posible explorar otros sistemas de apoyo al desarrollo e internacionalización de los negocios femeninos que no se basen necesariamente en el tradicional patrón de una persona (varón) dispuesta a pasarse la mitad de su vida viajando al extremo opuesto del mundo.

- **Promover la plena inclusión digital de las mujeres empresarias**. Porque en plena era de la sociedad de la información y cuando nos enfrentamos a mercados globales, las empresas no pueden proyectarse y posicionarse al margen de un uso activo de las TIC en la gestión, comercialización, comunicación y, en no pocos casos, en la producción misma. Y las TIC pueden ser aliadas

fundamentales de las empresarias, ayudándolas a estar en todas partes y a llegar más lejos sin necesidad de desplazarse físicamente.

- **Ampliar el liderazgo transformacional de las mujeres en los negocios familiares.** Siendo una mayoría aplastante de las empresas existentes de carácter familiar, las mujeres participan muy poco del corazón de estos negocios, así como en el relevo generacional. Desarrollar estrategias específicas (de comunicación, formativas, de asesoramiento y aplicación de protocolos de relevo, etc.) para cambiar esta inercia es fundamental, sobre todo porque la empresa familiar constituye un entorno privilegiado de empleo, oportunidades económicas y cambio social.
- **Crear redes de mujeres empresarias y propiciar su participación en los entornos decisorios del mundo empresarial.** Una participación que tiene que crecer de manera evidente a corto plazo pues, de lo contrario, las federaciones de empresarios y Cámaras de Comercio van a consolidarse definitivamente como espacios corporativos cerrados (masculinos) cada vez menos representativos de la realidad diversa del empresariado.

Solo con ese alcance se conseguirán los resultados que merece el impresionante esfuerzo que las mujeres emprendedoras y empresarias de la región están realizando como agentes de desarrollo, cambio y bienestar. Acompañar y proyectar eficazmente toda esa energía femenina en movimiento es el papel que corresponde a las políticas públicas.

Cuadro 2. Algunas experiencias ilustradoras

Programa del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 161 - Equidad de Género para las Mujeres. Consejo Nacional de Política Económica y Social. República de Colombia
El CONPES 161 tiene estipulado el apoyo empresarial a las mujeres mediante: — Ruedas de negocios para mujeres emprendedoras y empresarias. — Socialización de la oferta institucional para las micro, pequeñas y medianas empresas en eventos de mujeres. — El desarrollo y fortalecimiento de programas en tecnologías de la información y las comunicaciones para mujeres empresarias, que tengan como objetivo mejorar su desarrollo y competitividad. — Promover entre organizaciones de mujeres en el ámbito regional, los instrumentos de apoyo al emprendimiento y su vinculación a las redes regionales de emprendimiento (espacios en los que se conocen las necesidades y elaboran estrategias en cada territorio, para apoyar el desarrollo de emprendimientos). “A marzo de 2013, se ha logrado la sensibilización de 6.367 emprendedoras y/o empresarias, entre la cuales se han seleccionado 706 beneficiarias que cumplieron el perfil de profesionales con ideas de negocio requerido por el proyecto. En creación de nuevas empresas se ha logrado el diseño de 496 planes de negocio y la implementación y puesta en marcha de 214 nuevas empresas. El proceso de acompañamiento que han recibido incluye temas de desarrollo del espíritu emprendedor (706 beneficiarias); creatividad, innovación y modelos de negocios (600 beneficiarias), diseño e implementación de planes de negocio. De otro lado, se han fortalecido 123 empresas en operación lideradas por mujeres a través de diagnósticos sobre el potencial innovador de sus negocios y el desarrollo de planes de mejoramiento con énfasis en innovación empresarial. De forma complementaria, se ha conseguido que 607 beneficiarias conozcan y utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones. También 112 empresas han diseñado su imagen corporativa, y 88 emprendedoras han sido apoyadas en su participación de eventos de promoción comercial, ferias y ruedas de negocios.” (Entrevista número 32)

Programa Desarrollo Integral de la Mujer. Gobierno de la República de Honduras

"Dentro de los componentes del Proyecto Desarrollo Integral de la Mujer se encuentran el fortalecimiento de las capacidades productivas, de liderazgo, autoestima mediante CAPACITACION Y ASISTENCIA TÉCNICA y el apoyo al emprendedurismo de la mujer mediante la ASISTENCIA FINANCIERA brindando microcréditos a tasas de interés mucho más bajas que las establecidas por la banca privada, así como requisitos de fácil acceso para las MUJERES que se encuentran en extrema pobreza y viven en zonas postergadas a nivel nacional…
Asimismo, dentro de las actividades para la formación de grupos solidarios organizados de mujeres, denominados en el Proyecto como BANPRAF, se encuentra el programa de capacitación en temas sociales (liderazgo, autoestima, motivación, igualdad de género, comunicación, relaciones interpersonales), así como organización de una microempresa, administración microempresarial, ciclos de una gerencia, empoderamiento, así como temas contables y manejo y control de créditos.
Esto con el propósito de generar mayor competitividad y oportunidad para la beneficiaria en el momento de enfrentarse al mercado."
(Entrevista número 33)

CREA— Comunidades de Emprendedores Sociales, A.C. México

"En México, hay cientos de miles de microempresas de mujeres, administradas en su gran mayoría sin ayuda profesional. Nuestros programas ayudan a las microempresarias a combatir los retos a los que se enfrentan para que se conviertan en motores de desarrollo económico local.

— EDUCACIÓN: formación de habilidades y herramientas empresariales básicas por medio de cursos de capacitación prácticos y a la medida impartidos en las comunidades donde radican.
— RED CREA®: mentores empresarios conectados con las microempresas brindándoles asesoría; clínicas de negocios; ferias de productos; acceso a bases de datos con información de financiamientos, proveedores, etc., esto con el fin de proveer asesoría técnica a dichas microempresas.
— DESARROLLO DE NEGOCIOS: asesoría, certificación y acompañamiento a microempresarias por medio de la elaboración de proyectos específicos que les permitan crecer. Acceso a canales nacionales e internacionales de distribución.

Estos programas se desarrollaron de manera participativa, reflejando así las necesidades de las mujeres y alineándose a sus expectativas. Cada uno de los programas tiene un esquema de evaluación propio e indicadores para medir y monitorear su impacto y evolución en atacar las causas de raíz de los problemas sociales que tratamos de resolver."

(Entrevista número 39)

Programa Emprende. Instituto Nacional de la Mujeres (INAMU) Costa Rica

A partir de 2007, con el apoyo de otras instituciones, se empiezan a impulsar las Ferias de Empresarias, como una plataforma para hacer negocios y contactos comerciales. Ese año se desarrolla también un piloto para el mejoramiento de la producción de productos artesanales de mujeres indígenas. Todo ello le va dando insumos al INAMU para desarrollar una metodología distinta para las mujeres, de gestión y acompañamiento del proceso de emprender. Así, en 2008, se empieza a trabajar en el modelo de empresarialidad, y, entre 2010 y 2012, se aborda el diseño y formalización de un gran proyecto sobre empresarialidad femenina cofinanciado por la Comisión Europea, que arranca en 2013, con una duración prevista hasta 2016.

La diferencialidad del programa es que se está poniendo sobre la mesa un programa coordinado. Se une como socio al Ministerio de Economía y al Ministerio de Agricultura y Ganadería (que es el que tiene mayor representatividad en el ámbito local). Un trabajo conjunto para lograr tres objetivos principalmente:

— Llegar a las mujeres emprendedoras para que den el salto a ser mujeres empresarias, llegar a mujeres empresarias para que den el salto a que sus empresas no sean de necesidad o supervivencia, si no de acumulación, que generen más ingresos y mejores condiciones .
— Un segundo nivel es trabajar con toda la oferta de servicios de apoyo de desarrollo empresarial, para hacer estos más accesibles a las mujeres: la banca, incubadoras, sector académico…
— Un tercer nivel es el del nivel macro de las políticas. Con todos los insumos de los niveles anteriores se pretende generar una política pública de pyme sensible al género. Cambiar directrices, reglamentos… Queremos que este trabajo nos lleve a establecer política pública en este tema

6.4.2. Mujeres directivas y predirectivas: potenciar liderazgos transformadores en todos los espacios de incidencia

No solo en el empleo por cuenta propia. También se necesita contar con un **mayor liderazgo de las mujeres en el empleo por cuenta ajena de pymes y cooperativas**, espacios o nichos de empleo preferente para las mujeres, según se ha visto.

Aun así, y pese a esa elevada presencia, son pocas las mujeres que llegan a alcanzar puestos de responsabilidad y directivos. Por poner solo un ejemplo, en Brasil y México, los países de la región con mayor presencia de mujeres en puestos de dirección empresarial, estas representan el 5 y 7% de los consejos de las empresas, y el 5 y 4% de la presidencia de directorios de empresas (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013).

La asunción de la dirección de las empresas por parte de las mujeres, más allá de la propiedad, representa de este modo un eslabón fundamental para producir y generalizar modelos y prácticas más igualitarias en el mundo empresarial, situándolas como agentes activas de la transformación cultural y organizacional. Mucho más allá, se necesitan mujeres prescriptoras, líderes transformadoras de lo interno y lo externo, preparadas para participar, para conceptualizar, para innovar, para integrar discursos y multiplicar recursos.

> *"Desde el punto de vista de las mujeres como líderes es importante promover su participación en niveles más altos y equiparlas con las herramientas personales y profesionales que necesitan para poder ejercer este poder de manera adecuada y en los momentos en los que se presentan oportunidades." (Entrevista número 39).*

> *"En el contexto de las pymes de mujeres sí deberían hacerse programas que permitan elevar un poco las capacidades de las mujeres en los temas que ellas quieran desarrollar […]. Nada puede hacerse para las mujeres sin ellas: liderazgo de las mujeres. Herramientas técnicas para la incidencia, darles el conocimiento, la información, las herramientas, para que las mujeres puedan participar en los espacios de decisión." (Entrevista número 36).*

> *"En la Alianza se reconoce que es necesaria una mayor participación y visibilización de las mujeres para el adecuado desarrollo cooperativo, sobre todo por el cumplimiento de los valores y objetivos cooperativos, para que la organización cooperativa genere relaciones de género más equitativas y que eso se refleje es sus comunidades. Este tema requiere un poquito más de trabajo." (Entrevista número 16).*

La introducción de prácticas de igualdad y equidad de género en las pymes y las cooperativas exige, por tanto, de la puesta en marcha de líneas de intervención que vengan a incidir sobre el **empoderamiento y liderazgo transformador** de las mujeres en estos espacios, mediante su capacitación, promoción, articulación y visibilidad, pero también, y cómo no, a través del **cambio de una cultura empresarial** que ha de reconocer sus logros, intereses y necesidades.

> *"Aumentar la cantidad de mujeres líderes, que puedan asumir una responsabilidad de tomar decisiones dentro del movimiento y aumentar la cantidad de mujeres en los puestos directivos. Para esto último se podría trabajar una guía generalizada sobre cómo incorporar la equidad de género, algo simple que proponga pequeños cambios: por ejemplo,*

algo tan sencillo como facilitar el cuidado de los niños. Una guía que aporte ideas pero que no obligue a realizar un proceso cerrado. Porque el tema de equidad de género se ha visto que ha generado mucho rechazo. Incluir un autodiagnóstico en el que se identifique, también, lo que ya se está haciendo." (Entrevista número16).

De otro modo, se estará ahondando en el déficit que supone para el desarrollo del conjunto de la economía el despilfarro de las capacidades, voces y talentos de las mujeres que, cada vez en mayor medida, forman parte del mundo de la pequeña empresa.

Y si bien es esta una tarea cuyo carácter es también intraorganizacional, no cabe duda de que trasciende ampliamente las fronteras de las pymes y las cooperativas tomadas de una en una y requiere de un fuerte impulso desde los Gobiernos nacionales, desde los territorios, desde las organizaciones empresariales, desde el tejido asociativo sectorial y, por supuesto, desde las propias organizaciones de mujeres.

Porque los avances hacia la igualdad en las pymes y las cooperativas dependen mucho más de **la existencia de un sujeto (individual y colectivo) capaz de liderar esta transformación desde adentro que de cualquier otro factor de impulso** (de carácter técnico o metodológico, por ejemplo).

"Incidir en las propias mujeres como sujetos del cambio." (Entrevista número 15).

"Es importante incorporar el tema de capacitación en liderazgo en todos los programas existentes que buscan promover la participación económica de la mujer, como empresaria o como empleada". (Entrevista número 39).

"Generar políticas de apoyo psicosocial para que las mujeres no asuman jugar un papel invisible allá donde trabajan. Sería empoderamiento para que se reconozca lo que ya hacen." (Entrevista número 34).

"Las estrategias de equidad de género deben, por tanto, apuntar al fortalecimiento de las capacidades de las mujeres, especialmente por su condición de desigualdad en las relaciones de poder, y la transformación de la cultura organizacional. Se estaría hablando de un empoderamiento de las mujeres que implica: toma de conciencia, construcción de autoconfianza, ampliación de opciones y oportunidades, creciente acceso y control de los recursos e ideología." (Entrevista número 25).

Por ello, este proceso no puede abordarse solo de manera individual. También ha de existir un espacio para el empoderamiento colectivo de las mujeres directivas en los foros y espacios de toma de decisiones. Organizaciones empresariales y laborales, hasta el momento fuertemente masculinizadas, precisarían del mismo modo líneas de intervención orientadas a que se oiga la voz y los intereses de las mujeres mediante la articulación de mecanismos generadores de masa crítica.

"Trabajar el liderazgo de mujeres, el coaching, etc. En Nicaragua, las mujeres se están organizando dentro de la gremialidad empresarial para tener más voz." (Entrevista número 12).

Finalmente, hay que enfatizar que no solo se trata de impulsar el posicionamiento laboral de las mujeres en estos escenarios económicos, sino también procurar que estas mismas **mujeres de referencia**

reconozcan el valor de trabajar y apostar por la igualdad de género, convirtiéndose en sus aliadas, pues en bastantes ocasiones no lo son e, incluso, pueden llegar a asumir un rol obstaculizador. Y es que la mera condición de ser mujeres no garantiza un compromiso hacia la igualdad, sobre todo en el caso de las que trabajan en entornos excesivamente masculinizados y la defensa de la igualdad de género las coloca en una posición incómoda, o bien piensan que ello pudiera restarles mérito a sus capacidades y logros.

> *"Los discursos de igualdad y equidad de género han de llegar también a las mujeres. A veces ellas son las mayores enemigas de incorporar la igualdad. Las mujeres que están a la cabeza de las empresas han asumido el rol de hombres. Esto es un asunto sociológico, incluso antropológico." (Entrevista número 23).*

> *"Considero que en el movimiento cooperativo se necesita un verdadero liderazgo y se podría decir conocimiento en negociación, carácter y criterio propio; se han realizado miles de capacitaciones en estos temas, pero se continúa con que las mujeres no quieren participar o no les dan "campo"; entonces como una estrategia nueva sería una intervención a cooperativas o acciones más abrasivas para que las mismas mujeres se lo crean y se unan por lograr la equidad […]. Si no hay equidad en los puestos de dirección, no lo habrá en los empleados." (Entrevista número 31).*

> *"Mujeres líderes que busquen el bien común y no personal. Unión entre las mismas mujeres, poder de negociación con los diferentes sectores, hombres sensibilizados con el tema de la necesidad de incluir mujeres en los puestos de dirección. Ya no creo en capacitaciones, habría que buscar otras estrategias." (Entrevista número 31).*

Por tanto, se han de implantar estrategias orientadas al posicionamiento de las mujeres en puestos de responsabilidad empresarial pero, a su vez, se ha de procurar que estas mismas mujeres que llegan a los puestos de decisión se alineen con la causa de la igualdad de género. Este es, pues, el **primer público que se debe conquistar.**

Cuadro 3. Algunas experiencias ilustradoras

Escuela Latinoamericana de formación integral de mujeres cooperativistas. ACI-Américas
Escuela Latinoamericana de formación integral de mujeres cooperativistas. ACI-Américas "En estos momentos, tenemos dos proyectos piloto en Bolivia y en Argentina de la Escuela latinoamericana de formación integral de mujeres cooperativistas. En Bolivia se está dando a través del Comité de Equidad de Género de Bolivia, y en Argentina con COOPERAR. El objetivo del proyecto es incentivar a las mujeres para la puesta en marcha de proyectos de desarrollo, siempre con un enfoque de equidad de género, mediante una formación de formadoras. Capacitamos a las mujeres creando un efecto multiplicador. El programa tiene como cinco modelos de formación que duran cuatro años, con un proceso programado. Está basado en un modelo que fue desarrollado por el Centro Cooperativo Sueco. El modelo se desarrolla por medio de formación, no por alguien que va a formar sin más, sino de una especie de facilitador que va articulando un proceso de discusión a través del cual las mujeres se sientan empoderadas, huyendo de métodos tipo 'cátedra' que alejan al formador. Se trata de un proceso formativo que incluye temas de autoestima, identidad de género, liderazgo, derechos humanos, resolución de conflictos, marcos regulatorios cooperativos, formulación de proyectos, gestión empresarial. Consiste en desarrollar habilidades y de fortalecer su visión particular frente a sus propios aportes, para que los reconozcan en primera instancia. Si las mujeres tienen las herramientas para luchar por esos puestos, por esos espacios, ya va a ser más fácil: una mujer formada, empoderada. No se pueden abrir espacios si luego no hay sujetos que los ocupen. Por supuesto, también hay que trabajar hacia arriba. Cómo vas educando a estas personas, desde las bases, que van a formar parte de las Asambleas." (Entrevista número 16)

6.5. Desarrollo de rutas para avanzar hacia PYMES y Cooperativas más fuertes, productivas y humanas: la igualdad en el eje del negocio

Las pymes y las cooperativas son los **espacios productivos y humanos por excelencia en la región** y, por tanto, un entorno privilegiado para trabajar el cambio económico y social, para hacer avanzar la igualdad de género. Pero, también, dadas las limitaciones que enfrentan, no podemos olvidar que la introducción de cualquier estrategia enfocada a ellas **solo será efectiva en la medida en que la pyme y la cooperativa se vean fortalecidas**. Por eso es tan importante integrar esfuerzos en el marco de las políticas dirigidas a este sector. Formalización, productividad, crecimiento, calidad, apertura de mercados, inteligencia competitiva, innovación, talento, tecnología, asociatividad, inserción en cadenas de valor son términos que han de conjugarse en cualquier proyecto de alcance, dentro del cual la igualdad de género tendría que quedar incardinada como un eslabón central de esta cadena de desarrollo.

"Toda la apertura que ha habido del comercio internacional, obviamente este sector necesita de mucho apoyo, acompañamiento técnico, recursos, financiamiento y tenencia, en algunos casos, de mujeres rurales y sus tierras, en el entorno rural, a infraestructura, a tecnología, etc. El pequeño empresariado se ha quedado muy rezagado con relación a los avances tecnológicos." (Entrevista número 36).

"Cambiar la lógica de trabajo de las pequeñas empresas. Hay que trabajar mucho la perspectiva de la calidad." (Entrevista número 36).

"Vincular la incorporación de prácticas de igualdad a la consultoría en materia estratégica y desarrollo organizacional." (Entrevista número 10).

Porque, solo de ese modo, el entorno de las pymes y las cooperativas será capaz de encarar mejoras de las que la igualdad de género sea parte.

"No perder de vista que las empresas están para ganar recursos, para la rentabilidad. Reconocer el aporte que tienen." (Entrevista número 2).

"Las pequeñas empresas no están estructuradas ni tienen políticas de recursos humanos. En este sentido, es fundamental vincular la igualdad con políticas de competitividad, diversificación y recursos humanos. La igualdad no puede ser ajena a los procesos de mejora de la pyme." (Entrevista número 1).

"Desde el punto de vista del apoyo empresarial y la asistencia técnica, tendríamos que asegurar condiciones de igualdad cuando se estipula el Plan de Negocio, independientemente de que sea mujer u hombre el propietario (a veces son las

propias mujeres las que mayores barreras plantean a la igualdad). Plan de Igualdad y Plan de Negocio han de ir de la mano." (Entrevista número 17).

"Las barreras a las que se enfrentan las mujeres se suman a las que se enfrentan los micro, pequeños y medianos empresarios en general en México, que muchas veces se relacionan con la incapacidad de formalizarse, la baja productividad y el acceso limitado a mercados que les permitan escalar. Es clave que las estrategias en torno a temas de género tomen en cuenta estas limitantes y barreras y promuevan la eliminación de las mismas, además de las que afectan únicamente a las mujeres." (Entrevista número 39).

La igualdad de género ha de ser vista y entendida como un componente integrado en la mejora de la productividad empresarial.

También porque, desde el punto de vista de los argumentos y discursos para la introducción de prácticas de igualdad de género en las pymes, es estratégico vincular la igualdad y equidad de género en la empresa como un elemento clave de competitividad, asociado a procesos tales como el acceso a financiación, la internacionalización, la innovación o la organización y gestión empresarial.

"Para incorporar la igualdad a las pymes hay que hacerlo desde otras estrategias y que el género sea un aporte más. Entrar solo desde la visión género, no funciona." (Entrevista número 12).

"En los estudios que se han hecho se han visibilizado necesidades que hay que atender, una de las cuales es el desarrollo de habilidades y competencias en el tema gerencial, de planes de negocio, de competitividad, etc. Esto ligado al tema de buenas prácticas gerenciales tiene que ver con el tema de contratación de recursos humanos y ellos no tienen ni siquiera la figura de gerencia general. Ellos mismos son los que dirigen sus cooperativas." (Entrevista número 1).

¿Es factible e idónea **una aproximación a las pymes y las cooperativas de una en una de cara a la implantación de procesos significativos de igualdad de género** con impacto real en este tejido productivo? Ciertamente, no parece ser esta la estrategia de mayor efecto y rentabilidad para escalar resultados salvo, en todo caso, para las empresas de **mediano tamaño**. Sin embargo, la rica experiencia atesorada en la región desde esta "ventana micro", promovida por los mecanismos de igualdad de los países que conforman la Comunidad de Sellos de Igualdad auspiciada por PNUD, ha resultado ser sumamente valiosa para explorar los factores que deben tenerse en cuenta a la hora de acercarse con éxito a este tipo de negocios, lo que funciona y lo que no, lo que interesa y lo que por el contrario no es viable. Es decir, se trata de **una experiencia que marca la pauta** para diseñar estrategias pertinentes y efectivas que partan de un conocimiento real de la situación de este entramado productivo.

Estrategias que han de pensarse siempre desde una doble orientación que **contemple la empresa como organización y la empresa como grupo humano.**

"Dado el carácter de la naturaleza de las organizaciones del sector, las estrategias de equidad de género deben articular el componente de competencia de mujeres y el de cultura organizacional." (Entrevista número 25).

Veamos entonces qué factores se han desvelado como críticos y abren nuevos caminos para avanzar en la mejor dirección. La suma de todos ellos conforma un itinerario basado en lógicas de proceso, concebido como un menú flexible que se sostiene en una visión en la cual la empresa es a la vez negocio y personas:

Diagnóstico ▶ medidas ▶ apropiación ▶ sensibilización y comunicación ▶ construcción de capacidades ▶ acompañamiento ▶ intercambio de experiencias.

En primer lugar, atendiendo a la heterogeneidad de las pymes, la formulación de objetivos y actuaciones en materia de igualdad requiere de un conocimiento previo sobre sus realidades concretas. **La fase de diagnóstico** en el establecimiento de procesos o protocolos de incorporación de medidas de igualdad de género es por tanto indispensable, una fase que de hecho forma parte de la mayoría de los procedimientos actuales de los Sellos de Igualdad de Género en la región.

No obstante, se desea insistir en que los diagnósticos deberían estar centrados no solo en identificar las posibles **brechas de género** en el interior de estas organizaciones (en cuanto a acceso, promoción, formación, remuneraciones, condiciones laborales, etc.), sino también en el **contexto organizacional y productivo** en el que se encuentra inmersa la pyme y/o la cooperativa, que es el que va a dar la pauta sobre las posibilidades reales de intervención, desde la consideración —sobre la que se viene insistiendo— de que los procesos de igualdad no pueden estar desvinculados de los de mejora competitiva y productiva de la organización.

> *"Es importante diferenciar, dentro de las pymes, las micro, pequeñas y medianas empresas. También sus niveles de desarrollo. Hay que tomar en cuenta también si es de carácter familiar. Hay que identificar otras realidades y condiciones: ¿qué pasa cuando solo tengo dos empleados? ¿Y cuando son trabajadores por horas?… Hay que empezar a debatir sobre otras realidades." (Entrevista número 4).*

Asimismo, debe prestarse atención a la **cultura organizacional** y la predisposición y sensibilidad de los actores hacia la igualdad de género, una cuestión crucial en el sentido de que puede facilitar o interferir de manera decisiva en la puesta en marcha de estos procesos

A lo largo de las entrevistas realizadas se ha insistido mucho, también, en la idoneidad de los diagnósticos para **identificar prácticas en igualdad y equidad de género** que ya tienen en marcha algunas de estas empresas y cooperativas (habitualmente medianas), pero de un modo disperso y desarticulado, no reconocido. El diagnóstico, así, serviría para sacar a la luz, además de las debilidades, esas posibles buenas prácticas, como un elemento de motivación para la implantación de procesos y medidas de igualdad.

> *"Muchas de las pymes tienen buenas prácticas en equidad de género que no han visibilizado, que no han estandarizado, y el hecho de reconocerlas parte ya de una ganancia […]. En segundo lugar, que la organización se revise a sí misma. Muchas veces no se es consciente de la realidad que se tiene. Es importante una estrategia de diagnóstico. Que evidencie*

no solo las sombras, sino también cosas motivadoras que ya se hacen. El diagnóstico como una herramienta para la sensibilización y la motivación […]. Compartir las buenas prácticas. El refuerzo positivo, visibilizando las prácticas que ya tienen pero que no saben que las tienen." (Entrevista número 2).

"Muchas de las prácticas de género las tienen, pero lo tienen disperso en otros manuales o procedimientos que no son específicos de género, códigos de contratación, códigos de conducta, reglamentos internos, procedimientos de contratación, etc." (Entrevista número 8).

"Muchas organizaciones, antes de iniciar el proceso, ya vienen trabajando en muchas cosas. Pero la mayoría lo hacen de forma desarticulada y el modelo ayuda precisamente a eso, a sistematizar todo lo que se hace, tenerlo desde una misma coordinación." (Entrevista número 10).

Partiendo del diagnóstico, la realidad de las pymes —y de las cooperativas más pequeñas— obliga a actuar desde una lógica alejada de la que normalmente se viene manejando en los Sellos de Igualdad de la región, pensados y diseñados para empresas de mayor tamaño.

En primer lugar, debe tratarse de **procesos más flexibles, menos estructurados**, que permitan adaptarse a la realidad de la organización en cuanto a tiempos, recursos, metodologías, etc. Más que diseñar un modelo único de intervención, se debe pensar en un proceso que, mínimamente pautado, sirva después para una implementación flexible y adaptada a la realidad y necesidades de cada empresa. Un modelo de implantación que venga a sumar a la organización.

"El modelo a aplicar, por tanto, no puede ser estructurado, sino que dependerá del tipo de negocio, de las necesidades del personal (que también van cambiando), lo que requiere de un análisis permanente, y permanente actualización […]. No hay una receta, un modelo único. Cada uno con sus necesidades. Es importante la flexibilidad […]. Son conscientes del valor de las personas, por lo que hay que insistir desde esa lógica." (Entrevista número 2).

"Descomplejizar, flexibilidad, criterios menos rígidos." (Entrevista número 3).

"Las estrategias, más que ser estandarizadas, deben ser adaptadas. A veces es necesario incluso 'darle la vuelta' para poder entrar y conseguir los objetivos, aunque sea generando tensiones." (Entrevista número 17).

"En el caso de las empresas más pequeñas, el modelo ha de ir enfocado a sumar hacia la estructura y formalización de la organización." (Entrevista número 10).

Aproximaciones basadas, por otra parte, en la elaboración de metodologías sencillas, integrales y que encajen bien con la realidad de estas entidades.

"Guía de pautas sencillas, acompañadas de procesos de seguimiento, coaching." (Entrevista número 16).

"Como estrategia realizaría un fortalecimiento de la sistematización del proceso, dado que las empresas tienen recursos limitados, de manera que exista un instrumento que les ayude a sistematizar la información." (Entrevista número 10).

En tercer término, tal y como ha surgido en varios de los testimonios de las personas entrevistadas, la estrategia que se ha de seguir con este tipo de empresas debería materializarse, más que en un plan completo de igualdad de género que incida en todas las áreas de gestión, en medidas que puedan ir abriendo camino en la materia. Concentrarse en una determinada área o en un tipo de actuación puede resultar mucho más afectivo que la formulación de un plan integral que termine siendo inabarcable para la empresa y produciendo el efecto contrario al esperado.

> *"El Sello para micro, pequeñas y medianas empresas y cooperativas, focalizarlo en una acción específica, más que en planes que 'luzcan'." (Entrevista número 3).*

Al respecto, se abre un amplio abanico de posibilidades:

> *"Requerimientos más sencillos y aplicables a sus condiciones. Centrarse en cuestiones más puntuales (contratación, corresponsabilidad…)." (Entrevista número 5).*

> *"Algunas temáticas a abordar podrían ser: el acceso de las mujeres al liderazgo; el entorno económico, relacionado también al liderazgo femenino; la asociatividad y articulación productiva para la creación de nuevos negocios; innovación y calidad; derechos laborales ad hoc a cada país; derechos de la mujer, a veces las propias mujeres desconocen sus derechos; resolución de conflictos; violencia de género (acoso laboral, acoso sexual, etc.)." (Entrevista número 17).*

> *"En el tema de las condiciones de trabajo, quizás es donde es posible trabajar mejor. Por ejemplo, en el establecimiento de horarios de comida, subsidios a las comidas, etc." (Entrevista número 10).*

> *"Las áreas que tienen mayor presencia en los planes de igualdad analizados en el estudio de la Universidad Complutense, avalado por los planes elaborados por las pymes subvencionadas son: conciliación, acceso al empleo, compromiso general con la igualdad de mujeres y hombres, promoción profesional, formación, imagen y comunicación. Todas ellas son abordadas en más del 75% de los casos analizados." (Entrevista número 19).*

> *"En términos de parentalidad no debería discriminarse a la mujer por la maternidad […]. El acceso a los espacios de toma de decisión. Más allá de ocupar puestos jerárquicos, se trata de los espacios en los que se tomen las decisiones, se debe asegurar el acceso y la participación de la mujer en ellos […]. En lo que respecta a los recursos humanos, no deberían realizarse búsquedas por capacidades (dónde trabajó antes, considerar en negativo los parones, etc.), debería prestarse atención a las mujeres, no valorar donde han trabajado antes, sino apostar porque con un poco de formación esa persona puede reportar el mismo trabajo que alguien muy preparado que, por sus circunstancias, haya podido estar ocupado continuamente […]. Políticas claras de qué promueve la empresa y qué implica: políticas de igualdad, acceso a recursos, worklife balance, etc. Hay que cuidar mucho el entorno y la cultura de la empresa, una propuesta mucho más sencilla en la pyme." (Entrevista número 11).*

Es indispensable, asimismo, que la decisión sobre las medidas que se han de implantar provenga de la **propia empresa o conjunto de empresas**, a partir del diagnóstico y asesoramiento especializado preciso, pero que de ningún modo sean impuestas. Las actuaciones, más que de carácter obligatorio, deben ser concertadas con los y las responsables de la empresa y, en la medida de lo posible, también con el resto de la plantilla.

"No puede ser un esquema de carácter obligatorio, porque llevarlo a un modelo de carácter obligatorio haría que las organizaciones cumplan, pero solo por el hecho de cumplir." (Entrevista número 10).

Otra cuestión a la que las personas entrevistadas han dedicado una particular atención es a la relevancia de poner en marcha **líneas de sensibilización específicas** que atraigan el interés y motivación de estas estructuras productivas hacia las temáticas de igualdad y equidad de género.

"Lo primero es la sensibilización. Es vital. Más que presentar un instrumento específico, es necesario mostrar lo que se gana con la igualdad. Por qué la necesidad de poner en marcha esto. Eso hace que se ganen socios." (Entrevista número 2).

"Romper el hielo con la empresa mediante la sensibilización, incluida a trabajadores y trabajadoras, que puedan visibilizar qué significa el género en la práctica. Incluir conceptos, principios, pero de una forma muy general. Y el proceso de sensibilización impregnarlo con los beneficios que, por un lado, va a obtener con la aplicación del modelo, y dos, con el reconocimiento que te van a otorgar. Y ello centrarlo en un discurso económico —dirigido al empresario, al propietario de la empresa—, pero también a lo social y laboral —en este caso, orientado a los trabajadores y trabajadoras—." (Entrevista número 8).

"Sensibilización y capacitación de esas empresas en todos los sentidos (difusión en campañas masivas, talleres, desayunos, etc.). Se tienen que sentir convocadas e interpeladas por la temática. Sumidas por su realidad interna y su supervivencia, no son conscientes de lo que ellas generan, de su papel económico y social, de su rol positivo pero también discriminador. No desde la culpabilización, pero han de sentirse interpeladas." (Entrevista número 6).

"Un discurso que incida sobre las ventajas para las mujeres, pero también para el empresariado." (Entrevista número 36).

"Lo primordial seria realizar programas de sensibilización en temas de género, con el fin de que los líderes de las pymes entiendan el concepto y los beneficios." (Entrevista número 37).

Unas estrategias de sensibilización y **comunicación** que, por encima de todo, visibilicen en clave positiva y estimulante las ventajas y beneficios que la igualdad de género puede reportar en materia de retención de talento, fidelización de personas trabajadoras, beneficios económicos, creatividad, cultura empresarial más humanizada y, sobre todo, entendiendo la igualdad como un principio que beneficia a todas las personas, mujeres y hombres, empresas y sociedad.

"Hay que vender el plus económico de lo que supone integrar la igualdad en la empresa." (Entrevista número 24).

"Visibilizar las buenas prácticas de empresas con liderazgo y/o alto protagonismo de mujeres." (Entrevista número 34).

"Una de las claves de trabajo con las pymes y con las empresas en general es hacer eje en las ganancias en eficiencia (costos) que podrían tener las medidas de igualdad. Paralelismo con los temas medioambientales. El enfoque win-win es clave […]. Invocar temas como son los beneficios en términos de creatividad, posibilidad de captar integralmente todas las capacidades que pueden ofrecer las mujeres en ambientes positivos e igualitarios, etc." (Entrevista número 14).

"La comunicación debería ejemplificar y modelizar buenas prácticas existentes. Hacerlas visibles." (Entrevista número 23).

"Mensaje clave para convencer a una empresa que tiene sentido apostar por la igualdad. Las empresas que incorporan igualdad al final del camino son más eficientes (los problemas se enfrentan desde diferentes puntos de vista). Son, en definitiva, más humanas." (Entrevista número 23).

"En primer lugar, un dialogo sincero del tema Igualdad de género', no mirarlo o sentirlo como una competencia entre los sexos […]. Debemos encontrar la forma de hablar y poner en práctica totalmente convencidos que ello beneficiará a las empresas y a la sociedad." (Entrevista número 21).

"Con el sector privado hay que hablar el lenguaje del sector privado. Hay que hablarles desde el punto de vista de las ventajas competitivas." (Entrevista número 8).

"Los beneficios económicos que les puede reportar no son conocidos. Deberían sistematizarse, analizarse y difundirse. Faltan argumentos convincentes." (Entrevista número 11).

"Muchas empresas, además, afirman que ya lo hacen, pero que no lo tienen documentado. Necesidad de ' vender' los beneficios, sobre todo incidir en la mejora del clima laboral." (Entrevista número 8).

"La RSE está teniendo éxito porque se puede medir, porque hay una respuesta clara a la pregunta: "Y esto, ¿qué ventajas le va a reportar a mi empresa, a mi organización?." (Entrevista número 23).

"En el aspecto de la corresponsabilidad social del cuidado, y la aplicación de política del Worklife Balance, existen estudios que demuestran cómo se mejora el rendimiento de las personas en su día a día. La empresa que adopta este tipo de políticas cuenta con personas comprometidas con el desempeño de su tarea. Este no varía. Su compromiso se mantiene. Sin embargo, son estudios poco difundidos." (Entrevista número 11).

"La estrategia, por tanto, ha de ser la de reconocer, distinguir y visibilizar cuáles serán los beneficios de una pyme que incorpora medidas de igualdad de género. Y ahí están cuestiones como la retención del talento, la fidelización de trabajadores... Buscar el nicho para llamar la atención, de cómo este tipo de prácticas le genera valor a la organización. También desde la lógica del mercado." (Entrevista número 2).

"Se constata la relevancia del acompañamiento a las cooperativas, durante la realización del diagnóstico, y será necesario durante la realización de los planes de acción." (Entrevista número 35).

"La ventaja que debería ser transmitida y captada es el propio valor humano. Desde la empresa, el valor agregado es el que se proyecte hacia fuera que 'esta empresa respeta el medio ambiente y aplica políticas de igualdad'." (Entrevista número 11).

Y es que, como bien señala Ana Laura Rodríguez Gustá, "en el mundo actual en donde las empresas necesitan de las competencias, los saberes y el conocimiento tácito de empleados y empleadas para producir y comercializar bienes y servicios altamente diferenciados por su calidad y singularidad. En la

época de las 'marcas', las 'generaciones de productos' y las 'series' diversificadas, los productos y servicios deben diferenciarse de la competencia y de sus propios antecesores […]. En este contexto, la igualdad de género es 'un buen negocio'" (PNUD, 2010:17).

Así, son múltiples los análisis y estudios que señalan las ventajas que obtienen las empresas con la implantación de prácticas de igualdad de género, como son la reducción de la rotación de las plantillas, la mejora de la motivación del personal y del clima laboral, la mayor capacidad de retención del talento, la diversidad o incluso un mayor grado de rentabilidad (Piazze, 2009; Rodríguez, 2009; OIT, Eurochambres, 2008).

Tabla 14. Ventajas de adoptar un sistema de gestión de calidad con igualdad de género

Transformación cultural positiva	Mejora del negocio	Mayor ejercicio de derechos de las trabajadoras y los trabajadores
• Más motivación, satisfacción laboral, compromiso e identificación del personal con la empresa • Mejores relaciones interpersonales y comunicaciones internas más fluidas • Mayor probabilidad de retener personal con talento y capacitación • Mejora de las condiciones generales del trabajo de empleados y empleadas	• Aprovechamiento de los saberes y las competencias del conjunto del personal • Incremento en la calidad de la producción y de los servicios ofrecidos por la empresa • Mejora de la imagen externa de la empresa y atracción a consumidores y consumidoras responsables • Aumento del prestigio de la empresa y de su liderazgo en el mercado	• Mejora de la situación de las mujeres y los hombres • Mejora de la situación de las familias de trabajadores y trabajadoras • Acceso a las jerarquías de las organizaciones • Desarrollo de condiciones para garantizar el ejercicio de derechos y respeto efectivo de los derechos de trabajadores y trabajadoras • Posicionamiento de la empresa como pionera y vanguardia en la equidad de género

Fuente: PNUD, 2010:18.

Ana Laura Rodríguez Gustá resume del siguiente modo las ventajas que obtienen las empresas al asumir su compromiso y poner en marcha medidas de igualdad.

La incorporación de sistemas y prácticas de igualdad de género en las empresas se concibe, de este modo, como un **instrumento de innovación para las empresas,** de modernización, pues permite encontrar nuevos caminos y formas de hacer en la organización empresarial, de generar cambios que repercuten en la mejora empresarial a la vez que en el desarrollo de sus trabajadores y trabajadoras (Rodríguez, 2009; Piazze, 2009; Portocarrero, 2012).

Nuestras y nuestros informantes inciden también en la **necesidad de cambiar los lenguajes utilizados a fin de hacerlos más cercanos y amigables**. No tener en cuenta este factor levanta barreras que es necesario evitar y, al contrario, una buena estrategia de aproximación puede convertirse en un factor de éxito.

"El tema de género está ausente y cuando se presenta lo hace con conceptos bastante antiguos y difíciles de plantear." (Entrevista número 22).

"La sensibilización, la formación, tienen que hacerse a nivel de reflexión, un poco más amigable. Incluir conceptos técnicos pero también términos más sencillos." (Entrevista número 8).

"Hay que dialogar con los discursos que ellos puedan entender." (Entrevista número 36).

"Por ejemplo, un concepto de androcentrismo, de igualdad, tiene que ser escrito y explicado con un lenguaje más sencillo. Porque normalmente el documento conceptual y metodológico del modelo, tiene un concepto general que ha tenido que ser adaptado a la pyme." (Entrevista número 8).

La creación de capacidades en el personal de pymes y cooperativas, junto a un acompañamiento de proximidad, son otros dos aspectos relevantes de la estrategia que se debe seguir, en la medida en que estamos hablando de impulsar procesos.

"Compromisos de largo plazo, para que terminen de consolidarse los logros. Monitoreo permanente." (Entrevista número 36).

"El enfoque de derechos marca una ruta a seguir en la que el género no debería diluirse porque está incluido. Se deberían incluir objetivos específicos a lograr en materia de igualdad. Así, si se ha de cumplir una meta, se está alerta, se puede aterrizar en el día a día el género. Cuando uno no maneja los recursos, uno va negociando, va incrementando en función de metas y objetivos que permitan además hacer un seguimiento. Es que, además, el cambio cultural y de transformación de relaciones de poder es algo gradual. Lo más importante es planificar, tener una hoja de ruta, incorporar una lógica de procesos que tiene que ver, en primer lugar, con la información de donde se parte. Diferente en cada entidad." (Entrevista número 11).

"Acompañamiento. Tiene que haberlo para las pymes." (Entrevista número 6).

"En el caso de las capacitaciones, la metodología es bastante de reflexión y de comunicación, hasta identificar brechas que no necesariamente, hasta el momento, han sido identificadas por la empresa." (Entrevista número 8).

"Reuniones de trabajo, talleres, etc., en los que se transmita claramente que la empresa defiende la igualdad […]. La sensibilización y la capacitación. Primero, conocer el enfoque y luego saber qué implica. Hay que asignar recursos porque si no las cosas no se mueven o las personas que promueven la igualdad terminan sobrecargadas […]. Tareas de seguimiento para ver que las pocas medidas que se piensan se cumplan después. Y si no se cumplen, saber por qué […]. Hace falta más conocimiento para poder generar otros lenguajes y procedimientos. Conocer qué herramientas se utilizan en qué ámbito e incluir la igualdad en estas. Hay que conocer el día a día de la empresa. Hay que comprender las lógicas organizacionales […]. Generar metodologías de proceso que ordenen las hojas de ruta para integrar la igualdad. Planificar estratégicamente: análisis de actores, qué recursos movilizan estos actores, diagnóstico de situación y planificación por metas…, siempre partiendo de la lógica de la empresa." (Entrevista número 11).

"Checklist de perspectiva de género y TDR (términos de referencia) con perspectiva de género." (Entrevista número 17).

Pero se han de **medir los tiempos y recursos** que la organización ha de dedicar a la tarea de integrar la igualdad, atendiendo a las posibilidades reales con las que cuentan las pequeñas empresas. Reducir los tiempos y las cargas horarias destinadas al diagnóstico, la formación, el asesoramiento, etc., por parte del personal designado por la empresa, resulta facilitador en este tipo de intervenciones. Ni qué decir tiene, además, el efecto disuasorio que para la inmensa mayoría de las pequeñas organizaciones conlleva que procesos como los de certificación lleven un coste económico asociado, por lo que ofrecerlo de manera gratuita sería otra de las cuestiones que se deberían de considerar a la hora de trasladar estos procedimientos de las grandes a las pequeñas.

"Hay requisitos que aplican a cualquier tipo de empresas, lo que varía es el grado de profundización. Acortar en tiempo y en costo." (Entrevista número 6).

Por último, se requieren espacios de **suma, intercambio y aprendizaje** que conduzcan a revelar buenas prácticas y lecciones aprendidas en un tema, como lo es el de la igualdad de género en pymes y cooperativas, donde se está comenzando a andar. Este aspecto se tocará con más detalle en un apartado posterior.

Cuadro 4. Algunas experiencias ilustradoras

Modelo de Equidad de Género. Instituto Nacional de las Mujeres. México
"El modelo sigue un esquema flexible, que no impone nada. Por poner un ejemplo, el programa impone como uno de los requisitos establecer apoyos a las mujeres cuando estén en período de lactancia, pero el modelo deja libertad para determinar qué tipo de apoyo va a ser. Las decisiones las toman las organizaciones y desde el programa lo que se hace es vigilar que finalmente se cumpla con los requisitos. El modelo lo que trae consigo tanto para las grandes empresas como para las pymes que visualicen las problemáticas con perspectiva de género, buscando solucionar con un mayor impacto las necesidades o agrupar las necesidades en función de los grupos de personas (por sexo, por discapacidad…). El costo de la certificación lo que incluye es el pago de la auditoría, realizado por un organismo de certificación externo, para que realice las evaluaciones en nombre del Instituto. Además, se les realiza un plan apoyo, que no tiene coste. El plan de apoyo incluye un curso de capacitación introductorio y un plan de acompañamiento en mesas de trabajo (seis mesas) durante un período de ocho meses a un año, en el cual reúnen a un grupo de empresas interesadas de una misma región. Trabajamos normalmente con un total de alrededor de doce grupos, compuestos por en torno a 20-25 empresas. El único costo que tienen que asumir las organizaciones es el del traslado de los equipos auditores y, en algunos casos, un porcentaje del viaje de los miembros del Instituto a las mesas de trabajo." (Entrevista número 10)
Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género. Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial (uniRSE). Nicaragua
"En función del diagnóstico, y contando con el asesoramiento del consultor, la empresa decide cuál es su plan de acción, cuáles son las áreas donde van a introducir acciones afirmativas. El consultor facilita los instrumentos y los formatos para desarrollar el plan, pero quien lo decide es la empresa, el Comité de Género que tiene la empresa... En el caso del plan de acción que debe elaborar la empresa, se está comentando a los consultores que intenten orientar, en el caso de las pymes, al desarrollo de planes que no tengan costes añadidos, con el desarrollo de manuales que puedan hacer sus propios equipos de trabajo… Otro limitante es el tema de las capacitaciones. Las pymes disponen de menos tiempo y de menos personal. Cuando expusimos a las pymes su programa de capacitación, las empresas empezaron a frenar y a exponer que era mucho tiempo. Por eso, los instrumentos y capacitaciones se ajustaron para poder hacer en dos horas, o dos horas treinta." (Entrevista número 8)

Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica
"El proceso de certificación no consiste en llegar y calificar, sino que sea la propia cooperativa quien protagonice el proceso, que identifiquen ellos mismos qué es lo que les falta […]. El sistema de certificación creado para las cooperativas, en ese sentido, tiene establecidos tres niveles en el sistema de indicadores. El primero se refiere a que tengan establecidos cambios en los estatutos para incorporar la perspectiva de género, tener una política aprobada en la Asamblea, tener un comité de mujeres y cosas de ese tipo. Si adquieren todo eso se les concede la certificación. Porque la estrategia de cambio real es una cosa que puede abarcar tres años, cinco años…." (Entrevista número 15)

6.6. Fomento de la gran empresa como motor de la igualdad en las organizaciones más pequeñas: encadenamientos productivos, responsabilidad social empresarial y negociación colectiva

Una de las mejores oportunidades que existen para la intervención en el campo de introducción de prácticas de igualdad y equidad de género en las pymes es la que ofrece la relación de estas con las grandes empresas. Y es que las grandes empresas tienen un papel notable que jugar en el fortalecimiento y extensión de los procesos de igualdad de género en las pymes, al menos mediante tres vías interrelacionadas: a través de los **encadenamientos productivos**, en el **marco de las dinámicas de RSE** y también, como veremos, **dentro de los procesos de negociación colectiva.**

Aquí hay un margen todavía muy grande para explorar, proponer, innovar y extender fórmulas que produzcan impactos apreciables en esta materia.

6.6.1. Encadenamientos productivos: la pequeña y mediana empresa como eslabón de un complejo económico generador de igualdad

Actualmente, son numerosas las experiencias de **articulación productiva** en diferentes países de la región, concebidas como una colaboración entre agentes económicos e instituciones en el plano local y cuyo propósito es la generación de un beneficio competitivo: la empresa líder se beneficia porque mejora su desempeño y minimiza riesgos, mientras la pyme tiene un aprendizaje más rápido y de la mano de los líderes sobre cómo funciona el negocio y la relación con los clientes. Todo ello redunda en una cultura empresarial más homogénea.

Mediante estos encadenamientos productivos, las pymes, en particular, quedan en condiciones de acceder a mercados diversificados (a través de la exportación o ventas a grandes cadenas comerciales)

y cadenas globales de valor, beneficiándose de las transferencias de tecnología (Dini y Stumpo, 2004). Esta interacción permite a las empresas involucradas lograr niveles de producción más elevados, incorporar tecnologías con mayor facilidad, acelerar procesos de aprendizaje y, en definitiva, conseguir un nivel de eficiencia colectiva que no sería alcanzable por una firma individual (Ferraro y Stumpo, 2010).

Ahora bien, si en la gran mayoría de los países de la región las políticas de articulación productiva forman parte de la agenda pública, **las experiencias han sido variadas** en cuanto a los objetivos planteados y a los resultados. Algunos casos de encadenamientos productivos se están basando en el enfoque de cluster o aglomeraciones productivas locales; otros están fundados en redes de tipo horizontal o sectorial; algunos ponen el eje en el territorio o en la naturaleza sectorial o tecnológica; mientras que otros fomentan los vínculos entre iguales —es decir, las relaciones entre las propias pymes o pymes— respecto de aquellos que incentivan su vinculación con empresas de mayor tamaño, esencialmente a través de su participación en las redes de proveedores (Ferraro y Gatto, 2010).

Al respecto, cabe apuntar que una de las claves del éxito de estas experiencias es su **continuidad**. En particular, las políticas de articulación productiva requieren un tiempo de maduración para el establecimiento de los vínculos público-privados y entre las propias empresas que componen las aglomeraciones. Sin embargo, los casos que han sido considerados como ejemplares en la región muestran intermitencias o suspensiones. Otro elemento esencial es que las políticas deben plantearse un objetivo claro. Asimismo, es fundamental entender que son necesarios esfuerzos legales y estructurales para que estas empresas entren en la economía de mercado y encadenen sus servicios con empresas más grandes. Sin ello, será improbable que los negocios de menor tamaño logren atravesar el umbral de supervivencia.

Más allá de las posibles debilidades y elementos de mejora que puedan ser introducidos en el marco de los programas de articulación productiva, lo que está claro es que este tipo de estrategias representan una oportunidad para la generación y extensión de igualdad de género entre las pymes, debido a que tales **encadenamientos productivos** posibilitan, por una parte, el fortalecimiento de los negocios liderados por mujeres y, por otra, la existencia de relaciones que pueden traducirse en transferencia de prácticas de igualdad de las grandes a las pequeñas. Ello, ya sea en forma de exigencia de las grandes a sus proveedoras (en cumplimiento de la normativa o principios laborales básicos), o bien en el marco de programas de apoyo de las más grandes a las más pequeñas. Una cuestión en la que se han detenido numerosas de las personas entrevistadas para este estudio:

> *"Muchas pymes se han visto obligadas a entrar en los sistemas de certificación y calidad para poder ser competitivas. Las grandes empresas se lo exigen en procesos de licitación." (Entrevista número 2).*

> *"Para las pymes es una oportunidad porque, constituyéndose como agentes que proveen servicios a las grandes empresas, estas pueden ser una oportunidad para que las grandes empresas soliciten a sus acreedores incorporarse a*

estos sistemas para que también ellos provean servicios, productos y buenas prácticas que favorezcan el respeto a los derechos humanos. Se favorece, por tanto, una economía más humanizada, más comprometida con el trabajo decente. Esto es una oportunidad para las pequeñas empresas que todavía no realizan buenas prácticas laborales o que no tienen las condiciones o políticas estructuradas respecto al empleo, al desarrollo de carrera, de formación o de talento humano." (Entrevista número 1).

"Trabajar la cadena de valor entre las pequeñas y grandes empresas." (Entrevista número 2).

"Cadenas de valor de las grandes." (Entrevista número 3).

"Las grandes empresas tienen un trabajo que hacer junto con los ministerios y organismos de igualdad en derramar y dar a conocer las ventajas y el deber que tienen los países con las mujeres." (Entrevista número 6).

Una estrategia de intervención que no tiene por qué tener como eje único y excluyente a las grandes empresas, sino concebir **la red como un subsistema integrado**, en el cual se debe trabajar para mejorar su competitividad global, fortaleciendo sus eslabones más débiles y procurando resolver situaciones de asimetría como, por ejemplo y también, las de género. Para ello, es esencial profundizar en el análisis de estos procesos, **no tomando solo como referencia los productos, sino las personas.**

"Incluir el género en el análisis de una cadena implica profundizar en los roles que desempeñan varones y mujeres a lo largo de la cadena y en sus condiciones de trabajo, no solo con un fin descriptivo, sino para comprender los factores y procesos socioculturales, económicos e institucionales que llevan a la exclusión o inclusión de empleo femenino y masculino en los diferentes eslabones y a las diferentes oportunidades que se les generan. Estos aspectos van dando cuenta de la necesidad de construir un diseño que permita profundizar en el análisis e ir más allá de lo que los datos cuantitativos muestran. Si bien estos últimos serán necesarios para definir el entorno y la situación de la cadena, resultan insuficientes para comprender los procesos de inclusión/exclusión, equidad/inequidad que ocurren en el interior de la cadena de producción" (Alesina, 2007).

6.6.2. Responsabilidad social empresarial: una llave para multiplicar la igualdad en las pequeñas y medianas empresas

La creciente preocupación de la sociedad sobre los problemas de carácter ético, ambiental y social está provocando que sean muchas las empresas, en especial las grandes, las que están desarrollando programas de RSE. **La RSE puede considerarse como la respuesta de las organizaciones a su compromiso con el desarrollo social y medioambiental**. La RSE, por tanto, se puede decir que afecta a tres grandes áreas organizacionales: la dimensión económica (la sostenibilidad económica de las organizaciones es un a priori de estas prácticas), la dimensión social (todos aquellos impactos tanto en las personas que integran la organización como en las que interactúan con ella) y la dimensión medioambiental (Forética, 2011).

En este contexto, los objetivos y discursos en torno a la igualdad de género parece que van calando en el marco de los programas de RSE. La RSE adopta la forma de un conjunto de programas, políticas y estrategias que pretenden beneficiar conjuntamente a los empleados y empleadas, sus comunidades, grupos de interés y el entorno laboral de manera que si se consideran las desigualdades de género en este terreno, las mujeres deberían ser los objetivos principales de los programas de RSE, no solo como empleadas, sino también como consumidoras. La RSE supone, de este modo, un **marco idóneo para la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres**, como un ámbito de actuación de su desempeño social (Forética, 2011).

Así, la RSE puede consolidarse como un **nuevo sistema de gestión en la empresa con perspectiva de género**, con políticas y programas empresariales que garanticen la igualdad no solo en el ámbito interno, sino también en las relaciones externas de la empresa con su entorno. En la dimensión interna, se visibiliza la rentabilidad que puede conllevar el aprovechamiento del talento de mujeres y hombres en una organización, además del desarrollo de políticas de igualdad vinculadas a la ética empresarial (y no por la exigencia legal). En cuanto a la dimensión externa, destacan por su importancia la vinculación con la reputación como empresa socialmente responsable desde un enfoque de género y el acceso a nuevos productos y servicios (Forética, 2011).

Las **herramientas de gestión de la RSE en clave de género** pueden ser, en este sentido, de diversa naturaleza y alcance: planes de igualdad, políticas de conciliación y corresponsabilidad, indicadores de gestión de recursos humanos, códigos de conducta, estándares de GRI1 o incluso sistemas de gestión certificables como la SGE 212. Sin embargo, a día de hoy, no existe un modelo universal o sectorial, sino que cada empresa debe diseñar el suyo en función de las peculiaridades de su negocio (Forética, 2011).

Así, aunque el alcance de la RSE es aún limitado, lo cierto es que cada vez más empresas en la región están incorporando las prácticas de RSE en sus negocios. Y si bien la **incorporación de la dimensión de género** dentro de estas políticas no está ni mucho menos extendida[5], con experiencias más bien **de carácter esporádico y no sistemáticas** (Rodríguez, 2010), lo cierto es que en el discurso de la RSE se va introduciendo poco a poco esta dimensión, a la vez que desde las instancias de igualdad se está utilizando la RSE como medio para la introducción de prácticas de igualdad. De esta manera, se reconocen las conexiones conceptuales y prácticas entre la RSE y la equidad de género.

> *"Utilizar la RSE como una plataforma general que puede facilitar el acceso a las empresas. Hablan de la RSE asociada a los recursos humanos, pues no puede haber gestión de recursos humanos sin la igualdad de género." (Entrevista número 8).*

> *"Las grandes empresas tienen un trabajo que hacer junto con los ministerios y organismos de igualdad en derramar y dar a conocer las ventajas y el deber que tienen los países con las mujeres." (Entrevista número 6).*

5 No aparece reconocida, ni siquiera, en su norma internacional su norma correspondiente. SA 8000, Social Accountability International (Rodríguez, 2010).

"Promover el tema de la equidad desde la RSE, pero más allá de la equidad laboral, se podrían introducir otros temas más relacionales, que impliquen también 'lo familiar' para promover y sensibilizar, crear opinión pública, pero más allá, habría que internalizar profundamente el tema de la equidad." (Entrevista número 23).

De hecho, la asunción de **líneas de RSE** por parte de las grandes empresas ha supuesto que muchas de ellas, en la actualidad, demanden a las compañías con las que trabajan el cumplimiento de unos estándares mínimos en materia de legislación laboral, medioambiental, de calidad…, y en algunos casos, en lo que a igualdad de género se refiere.

"Para que una empresa grande esté satisfecha con los productos que recibe de las pymes, esta empresa grande tendría que apoyar el tema de desarrollo de competencias en el marco de la RSE. Este sistema de encadenamientos ha sido fundamental para que una pyme tenga mercado seguro y sea sostenible, ya que uno de los impedimentos ha sido encontrar un mercado en el que programarse para crecer y desarrollarse. El compromiso debe ser a tres: por parte de la pequeña empresa que debe comprometerse a una mejora continua, por parte de la gran empresa en su marco de actuación RSE para ayudar a crecer a las personas, y el Gobierno, por medio de incentivos para que estas empresas sean competitivas en los demás países." (Entrevista número 1).

"Aprovechar la dinámica en camino de la RSE entre grandes empresas y pymes, de suplir desde lo local a las grandes, para ver si se pueden establecer condiciones de igualdad en esa relación." (Entrevista número 4).

"Uno de los requisitos que establece el modelo es el de la RSE mediante la generación de cadenas de valor. Es decir, que las empresas, con sus proveedores, promuevan las políticas de igualdad y equidad, no de manera forzada, sino invitándoles a trabajar semejante a su cultura. Entre esas empresas proveedoras se encuentran muchas pymes. Por ejemplo, el caso de las empresas que proveen servicios de comida, de limpieza, de seguridad, etc.; la empresa que les contrata les apoya en los procesos de certificación. También funciona para empresas subcontratadas, pues implica que estas empresas, en su colaboración con la empresa matriz, también deberían estar certificadas." (Entrevista número 10).

"Otra oportunidad relacionada con la RSE es la ampliación de la RSE estratégica y los informes de materialidad asociados a la cadena de suministro […]. La obligatoriedad de identificar impactos ambientales y sociales en la cadena de suministro no es nueva, pero ahora se están exigiendo nuevas metodologías de gestión con objetivos concretos y evidencias de resultados para su reporte. Ya hay empresas, como Nestlé, que hablan de Share Value Report y trabajan muy proactivamente cadenas de suministro agroalimentarias. Además, frente al foco prioritario en asuntos ambientales, los impactos sociales están recibiendo más atención. El que se incluya la perspectiva de género en estas políticas puede ser muy positivo. En última instancia, estos asuntos se concretan en los criterios de compra y en los mecanismos de contratación y seguimiento con proveedores, y ya hay empresas pioneras que apuestan por el desarrollo de comunidades empobrecidas en las que operan con programas de valor añadido a sus proveedores, especialmente en el sector agroalimentario y el textil." (Entrevista número 34).

De este modo, utilizar el canal de las grandes empresas para la incorporación de prácticas de igualdad y equidad de género en la pyme parece considerarse una estrategia muy efectiva, como de hecho han manifestado varias de las personas entrevistadas.

"La experiencia que mejores resultados ha obtenido es aquella donde, vía RSE, las grandes empresas le exigen a sus proveedores cumplir con unos estándares, a partir de unos procesos que apoyan a estas otras pequeñas empresas (por ejemplo, formación)." (Entrevista número 24).

"Aprovechar las buenas políticas de las organizaciones más grandes con las que se relacionan: RSE de grandes empresas en sus cadenas de suministro, contratación con AAPP, participación en asociaciones de segundo nivel (cooperativas, patronales, sindicatos...), compartición de proyectos con ONG, etc." (Entrevista número 34).

"Mención aparte merece el ingente esfuerzo que se está haciendo para trasladar a la RSE las conclusiones sobre derechos humanos del informe Ruggie de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos[6]. Es un camino complejo que se está recorriendo ahora, por lo que es un buen momento para que se de especial relevancia a los asuntos de género dentro de los derechos humanos, lo que además de responder a necesidades reales, puede ayudar a las empresas a comprender/concretar sus programas de DD. HH." (Entrevista número 34).

La RSE es una vía de primera elección para rentabilizar y proyectar los esfuerzos llevados a cabo por las instituciones que componen la Comunidad de Sellos de Igualdad, en la medida en que se ha logrado un posicionamiento con las grandes compañías, con las cuales se puede ahora (de hecho, se está haciendo ya) abrir nuevas líneas de trabajo que integren también a las pequeñas. Sería muy interesante y útil reforzar esta línea de avance impulsando cada vez más acuerdos con **las entidades que agrupan las empresas que promueven la RSE** (SumaRSE, uniRSE, Integración Centroamericana para la Responsabilidad Social Empresarial, etc.), al igual que mediante la **realización de aproximaciones sectoriales** que abran nuevos caminos para la consolidación de estas estrategias.

"En este sentido, la sostenibilidad social y ambiental de la cadena de suministro (y en realidad toda la estrategia de RSE), debe estudiarse por sectores (eléctrico, financiero…). La agenda de asuntos relevantes de cada sector y de cada empresa es distinta, y así como en las acciones de RSE interna (RR. HH.), puede haber palancas e indicadores generalizables, al hablar de cadena de suministro, seguramente se es más efectivo pensando en clave sectorial." (Entrevista número 34).

6.6.3. La negociación colectiva, otra herramienta para extender la igualdad en el tejido productivo

Casos como el de España, donde existe una legislación que promueve la inclusión de los planes de igualdad dentro de la negociación colectiva, ilustran la notable cantidad de acuerdos sectoriales o empresariales que —producto de la misma— integran medidas de lucha contra la discriminación y a favor de la igualdad de género, habiendo logrado un gran efecto movilizador en el conjunto del ecosistema.

6 Se refiere al Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, John Ruggie, titulado "Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para 'proteger, respetar y remediar'" (marzo 2011). Disponible en: http://www.global-business-initiative.org/wp-content/uploads/2012/07/GPs-Spanish.pdf

La experiencia indica que esta dinámica está produciendo un —no esperado inicialmente— efecto de arrastre de las grandes empresas hacia las pequeñas, un evolución que ganaría un mayor protagonismo si se promoviese de forma activa, incorporando también en él a los **comités de empresa y a las organizaciones sindicales de gran empresa o de sector.**

> *"Lo que sí parece claro es que los convenios colectivos de grandes empresas ejercen un efecto mimético sobre las más pequeñas, que a menudo hacen suyo lo regulado respecto al plan de igualdad de un convenio colectivo de una gran empresa." (Entrevista número 19).*

Cuadro 5. Algunas experiencias ilustradoras

Tuxpan. Chile
"Esta empresa, de tamaño mediano que participó en la primera fase del programa de Sellos en Chile, está sensibilizando en género a toda su cadena de valor de proveedores." (Entrevista número 2)
HP. México
"En HP tenemos un programa de Responsabilidad Social hacia nuestra cadena de suministro. HP, como empresa, está adherida al EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) que es una organización formada por las empresas de electrónica más importantes del mundo que trabajan juntas para mejorar la eficiencia y la responsabilidad social, ética y medioambiental en la cadena de suministro global a través de la implementación de un código de conducta común para la industria y todos los proveedores que trabajan para ella. El código de conducta de la industria electrónica cuenta con 4 pilares que son: ética, laboral, medioambiente y salud y seguridad, todos ellos bajo un sistema de gestión. En el caso de HP, tenemos una larga historia de colaboración con el EICC. Básicamente, HP tiene un programa de responsabilidad social empresarial (al cual llamamos SER por sus siglas en ingles Social Environmental Responsability) que consiste en cuatro etapas: a) introducción; b) autoevaluación; c) auditorias, y d) mejora continua, en donde entra el seguimiento a las empresas o actividades de entrenamiento para mejora de sus sistemas de gestión o alguna área de la responsabilidad social. Aquí sería donde entraría el Modelo de Equidad de Género para las empresas en México. Para contratar un proveedor, HP revisa qué riesgo tiene en áreas de responsabilidad social, y tiene unas expectativas concretas una vez que ya se acepta como proveedor. También cada año se publica un informe de Global Citizenship. Este año se menciona como un programa de Capability Building el Modelo de Equidad de Género." (Entrevista número 27)
Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género. Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial. Nicaragua
"Hemos pensado en aplicar la estrategia de 'entrenamiento productivo', que consiste en que una empresa grande trabaja con su cadena de proveedores pequeños, y esta empresa amplia sirve para asegurar que determinadas estrategias de RSE son aplicadas en las pymes. El modelo, de hecho, está condicionado bajo esta estrategia." (Entrevista número 8)
Programa Nacional de Equidad Laboral con enfoque diferenciado de género. Ministerio de Trabajo de Colombia
"Nuestra idea es trabajar las pequeñas a partir de las grandes. Empresa grande como 'tutores', que sirva de estímulo a empresas que forman parte de su cadena de producción." (Entrevista número 3)

6.7. Desarrollo de políticas sectoriales potentes, innovadoras e integrales para los sectores donde se concentra el empleo y la empresa femenina

Los capítulos 3 y 5 de este documento se han dedicado a contextualizar la situación de las empresas y del empleo en la región América Latina y el Caribe desde un enfoque macro. Y es que no es posible analizar las dinámicas en los espacios micro sin insertarlas en un conjunto mayor, sería como referirse al árbol sin aproximarse al bosque.

De ese recorrido se extraen diversas conclusiones, enmarcadas a su vez en un término que preside cualquier análisis de la realidad, que es la palabra cambio.

Estas conclusiones, someramente, son las siguientes:

1. América Latina y el Caribe presentan un rezago importante en la productividad de su economía que se deriva de la elevada **heterogeneidad estructural** de las economías regionales.

   "La estructura productiva de América Latina se caracteriza 'por las **elevadas diferencias de productividad que existen entre sectores, dentro de los sectores y entre empresas en el interior de los países**, muy superiores a las que existen en los países desarrollados. A esto se lo conoce como heterogeneidad estructural, lo que denota marcadas asimetrías entre segmentos de empresas y trabajadores, combinadas con la concentración del empleo en estratos de muy baja productividad relativa (CEPAL, 2010). Este fenómeno es también **una de las causas de la aguda desigualdad social latinoamericana**. Las elevadas diferencias de productividad (entre sectores y entre empresas) a la vez reflejan y refuerzan las brechas en capacidades, en incorporación de progreso técnico, en poder de negociación, en acceso a redes sociales y en opciones de movilidad ocupacional ascendente durante la trayectoria de la vida laboral" (OCDE,CEPAL, CAF, 2013).

2. El mercado de trabajo y el tejido empresarial de la región están cruzados por las desigualdades de género que, entre otras cosas, se manifiestan en una **fortísima segregación sectorial en función del sexo**. Y, dentro de esa división de espacios, las mujeres se concentran en sectores que comparten una doble característica: son los más directamente vinculados **con el bienestar y cohesión** de nuestras sociedades (alimentación, salud, educación, cultura, cuidado, derechos, psicología, tercer sector…) mientras que, por otra parte, están **considerados de baja productividad** y no reciben atención, por ello, de las **políticas públicas orientadas al fortalecimiento de los sectores productivos,** con lo cual se retroalimenta este círculo vicioso.

Los discursos (y prácticas) vigentes de estas políticas parten de lo que, en nuestra opinión, es un falso supuesto, y es el siguiente: la región podrá superar su rezago en la medida en que se focalicen los esfuerzos en los sectores de alta productividad, que ejercerán de forma natural como eje tractor del desarrollo del resto, concebido como un conjunto empresarial y laboral cuya realidad y comportamiento son homogéneos y lineales. Un resto, por cierto, que conforma ni más ni menos que el 70% del tejido económico de la región y que se supone saldrá adelante gracias al motor que representa el otro 30%.

> **"En 2008, más del 70% de los trabajadores de la región se desempeñaba en sectores de baja productividad relativa como agricultura, construcción, comercio y servicios comunales y personales; el 20% lo hacía en sectores de nivel medio de productividad como la industria manufacturera y el transporte, y el 8% en sectores de alta productividad como minería, finanzas y energía" (CEPAL, 2010).**

Ese supuesto debe ser urgentemente examinado o, cuando menos, matizado. Con información, con datos, con evidencias. Y el análisis de género puede aportar una gran contribución en ese sentido.

Sea como sea, se estima que una estrategia orientada a promover la igualdad de género en las pymes y las cooperativas ha de priorizar una mirada sectorial, desde cinco perspectivas complementarias:

a) **Analizar sistemáticamente los impactos de género de las distintas estrategias de fomento, incluyendo siempre indicadores sectoriales** (femeninos, masculinos y neutros), a fin de diagnosticar los impactos diferenciales de las políticas productivas, también desde este punto de vista.

b) **Potenciar una mayor participación femenina en las empresas y empleos de alta productividad**, apostando por su inserción en los sectores más dinámicos. Este enunciado encierra en sí mismo una estrategia de gran calado que arranca en la familia, en la escuela, en el acercamiento de las niñas y jóvenes a los espacios de innovación, y culmina en las políticas de empleo y capacitación laboral, de inclusión digital, de emprendimiento, de desarrollo de carreras profesionales, de cambio cultural y, por supuesto, de intervenciones específicas en favor de la igualdad dentro de aquellos sectores productivos donde las mujeres hoy no participan pese a sus altas cualificaciones, generando un enorme despilfarro de recursos en nuestras economías. Y esta dimensión no puede quedarse al margen de las estrategias de igualdad en las pymes y las cooperativas de aquellos sectores masculinizados donde las mujeres brillan por su ausencia.

c) **Reconocer el valor no solo social, sino económico de los sectores productivos donde las mujeres hoy sí están presentes**. Superando los enfoques dicotómicos que tradicionalmente se aplican (lo económico como diferenciado u opuesto a lo social), aplicando visiones integradoras y situando estos sectores en el punto de mira de las políticas de desarrollo en el ámbito regional, nacional y local.

d) **Impulsar una nueva generación de estrategias sectoriales**, con perspectivas innovadoras e interdisciplinares, dirigidas a los sectores del bienestar. Estrategias que incidan en la mejora de la productividad, la profesionalización, la formalidad, la calidad en la prestación del servicio, la solvencia de la oferta y la demanda, etc.

e) **Potenciar en la región la figura del emprendimiento social y aquellos ecosistemas que lo favorezcan**. Para el desarrollo de estas dos últimas líneas de acción, sería interesante tener en cuenta las propuestas que, de un modo creciente, se están dirigiendo a potenciar la **figura de los emprendedores y emprendedoras sociales**, así como el desarrollo de ecosistemas de emprendimiento e innovación social. Para Bernardo Kliksberg, las y los emprendedores sociales son personas que: 1) identifican situaciones injustas que causan la exclusión social de grandes sectores de la población, que por sí mismos no tienen la capacidad de resolver ese problema; 2) reconocen las oportunidades que pueden cambiar esa situación injusta, y son capaces, con su creatividad e innovación, de crear un nuevo valor social, y 3) contribuyen a resolver, de manera efectiva, el problema de injusticia detectado, y crean un nuevo y estable equilibrio social (Kliksberg, 2011). La Fundación Ashoka, una de las entidades que más ha apoyado la idea y la práctica del emprendimiento social innovador en el mundo (http://www.ashoka.org), concreta esta figura en la de personas que cuentan con las siguientes cinco características: promueven nuevas ideas, son creativas, disponen de calidad emprendedora, generan impactos sociales y son portadoras de una ética incuestionable. Según la plataforma CSR Innolabs —laboratorio de innovación en RSE impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo— emprendedor/a social es una organización o persona que genera una idea de negocio innovadora que produzca un cambio social y/o ambiental. En cualquiera de sus definiciones, lo que sí está claro es que este concepto se refiere de manera prioritaria a entidades o personas que con su actividad impactan en sectores relacionados con el desarrollo y bienestar humano (salud, educación, medioambiente, justicia y paz, empleo, derechos humanos, inclusión social, ocio y cultura, atención de personas mayores, etc.), donde mayoritariamente se concentran las mujeres. Multitud de debates y programas se están llevando a cabo en todo el mundo —y también en la región— en torno a unas actividades que se caracterizan por crear valor social y económico, resolver importantes retos sociales, cambiar las culturas y ampliar las oportunidades de empleo mediante modelos de negocio viables susceptibles de ser escalados. En este sentido, destaca **la Iniciativa sobre Emprendimientos Sociales, lanzada en octubre de 2011 por la Comisión Europea**, que comprende actuaciones orientadas a la creación de un registro multilingüe de empresas sociales europeas, a la mejora del acceso a la financiación para este tipo de empresas, al incremento de su visibilidad y prestigio social, a que se favorezca un marco jurídico que recoja su realidad híbrida entre el ánimo de lucro y el bien común, a la estimulación de estos negocios a través de incentivos fiscales y al impulso de programas de I+D+I social. Partiendo de todo ello, sería muy interesante incorporar una mirada de género en estos debates y propuestas, al igual que participar de manera activa en la promoción de iniciativas que —en el ámbito de los Gobiernos de la región— pongan en marcha estrategias ambiciosas en este campo, en el que también tiene mucho que decir el movimiento cooperativo.

Estas líneas de intervención contribuirían, sin duda, a evolucionar hacia un desarrollo mucho más avanzado e inclusivo, con protagonismo real de las pymes y las cooperativas, con vocación integradora, y donde la igualdad de género no sería un elemento más, sino un factor decisivo para un cambio que beneficie al conjunto de la región, a sus personas y a sus economías.

6.8. Promoción de la igualdad en las PYMES y las Cooperativas desde el territorio y el desarrollo económico local

Las pymes, las cooperativas, las grandes empresas, los sectores… Queda todavía pendiente la dimensión territorial, que es clave para proyectar las líneas de trabajo en materia de igualdad en las pymes y las cooperativas. **Lo local** supone, al respecto, **un espacio privilegiado** de intervención por la capacidad de identificar necesidades y hacer coincidir intereses, por la proximidad que es posible hallar y/o alcanzar en él entre los sectores económico, laboral, social y de la igualdad.

Las estrategias de desarrollo local, que han sido impulsadas en los últimos años en la región en el contexto de los procesos de descentralización política, representan de este modo un marco de trabajo idóneo desde el cual intervenir, incluyendo en ellas la mirada y el enfoque de género, y convirtiendo a los propios agentes de desarrollo en cómplices de la causas en sus acercamientos a las empresas del territorio.

Las estrategias de desarrollo económico local, por ejemplo, pueden articular respuestas para facilitar **la transición de la economía informal a la formal.**

> **"Las estrategias de desarrollo local ofrecen un importante apoyo para la transición hacia la formalidad. Las unidades de los Gobiernos locales representan el primer nivel de contacto y participación para los actores de la economía informal. El desarrollo local, por definición, reúne a una gran cantidad de áreas de política que afectan las condiciones de trabajo y vida de la economía informal y, por lo tanto, tiene potencial para traducir los enfoques integrados para apoyar la formalidad desde el nivel nacional hasta el local" (OIT, 2013)**

Igualmente, para acompañar el **desarrollo de vocaciones emprendedoras y la proyección de las empresas femeninas.**

> *"Crear programas a nivel regional y local que promuevan la participación de la mujer en ferias, exposiciones, ruedas de negocios y diferentes eventos comerciales, para la promoción de sus productos. Creación de programas de apoyo por parte de Gobierno y empresa privada para la compra de productos o servicios brindados por los grupos organizados o*

microempresas de mujeres. Brindar asistencia a los grupos organizados de mujeres para la adquisición de documentos básicos para la conformación de microempresas, como ser: personerías jurídicas, registros y licencias sanitarias. Realizar clasificación y mapeo de los grupos organizados y microempresas de mujeres en cada departamento desagregándolas por rubro y capacidad de producción." (Entrevista número 33).

También desde lo local, **se promueven liderazgos, se acompañan procesos, se empodera a las personas, se gestionan los tiempos, se cambian las culturas y se establecen vínculos**, pactos y plataformas de diálogo para orquestar la transformación en el mundo de los pequeños negocios y en su entorno social.

No obstante, en este entorno también se aprecian **grandes debilidades en materia de igualdad de género**, con una escasa visión estratégica de esta temática, falta de institucionalización del enfoque, un divorcio profundo entre el desarrollo económico y el desarrollo humano y, sobre todo, una muy reducida participación femenina en la toma de decisiones y en los Gobiernos locales.

Las agencias de desarrollo económico local (ADEL) son de especial interés para este estudio ya que, bajo distintas denominaciones y constituyendo redes, son quienes llevan a cabo el trabajo de acompañar, capacitar, facilitar el agrupamiento y acercar las oportunidades al tejido empresarial del territorio.

"Pues son muy heterogéneas. Algunas ofrecen servicios a mipymes, otras tienen proyectos de inclusión social, otras son referentes de plataformas políticas, etc. En esta diversidad estamos tratando de ver cuál es la agenda de mínimo común y la identidad de las agencias." (Entrevista número 22).

El tratamiento de los temas de género adolece en ellas de los mismos problemas a los que ya hemos hecho referencia en otros apartados. Pero, precisamente por ello, y considerando su **rol preferente de canal y motor del mundo pyme y cooperativo,** se trata de un entorno clave que se debe conquistar a partir de los aprendizajes, experiencias y plataformas que ya existen en la materia.

"Hay que incluir el papel de Gobiernos locales (sensibilización, capacitación, alcance, conocimiento, difusión, contacto con las pymes)." (Entrevista número 6).

"¿Hay oportunidades para trabajar la igualdad en la empresa desde el 'core' de las políticas de desarrollo local?, ¿y cuáles son las principales claves para ello? Al menos tres:

- *Inclusión del enfoque de género en los marcos estratégicos en desarrollo económico local (valorización de las potencialidades territoriales, priorización de cadenas de valor territorial y servicios de desarrollo empresarial).*
- *Promoción del enfoque de género en las estructuras que impulsan el desarrollo económico local (ADEL, Consejos de Desarrollo, Mancomunidades, Incubadoras, Consorcios, Cadenas, etc.) y en las instituciones que prestan servicios en desarrollo empresarial desde una perspectiva sistémica local.*

- Fomento de las estrategias de equidad desde lo público, en especial desde los Gobiernos locales" (Entrevista número 13).

> *"Empezaría realizando experiencias piloto en algunos municipios donde hubiera un contexto más favorable. Hasta ahora, lo que he visto es que donde está más posicionado el tema de la equidad es en los municipios más ricos. En este punto, es posible trabajar la igualdad sin que se confunda con pobreza. Aparte de tener mayor capacidad económica para llevarlos a cabo." (Entrevista número 24).*

El tema es de tal relevancia que merecería, sin duda, una aproximación mucho más completa que no es posible realizar en estas páginas. Con todo, no puede dejar de señalarse que la igualdad de género en las pymes y las cooperativas ha de abordarse con enfoque territorial y una agenda local ambiciosa.

Cuadro 6. Algunas experiencias ilustradoras

Programa ART-PNUD. República Dominicana
"El Programa ART, del PNUD, a través del componente en Desarrollo Económico Local, ha promovido el enfoque de género desde las Agencias para el Desarrollo Económico Local, motivando la creación de puntos focales de género, es decir, representantes de instituciones locales que trabajan conjuntamente con la ADEL, propiciando acciones tendientes a lograr una mayor participación de las mujeres en la membresía de la misma ADEL, su participación en espacios públicos, y el impulso de proyectos y procesos de género en el territorio. Un resultado interesante es que hoy, de seis ADEL, tres están dirigidas por las vicealcaldes, quien en representación de las alcaldías, han asumido la presidencia de las ADEL en la provincia de: — El Seibo, provincia históricamente caracterizada por una alta participación de los hombres en los principales espacios de decisión políticos, empresariales y sociales — Valverde — Dajabon En todas las acciones que desarrollan las Agencias, existe un marcado impulso a que la participación equitativa de hombres y mujeres sea un hecho concreto en sus proyectos y procesos." (Entrevista número 13

6.9. Incorporación de la igualdad de género en el conjunto del ecosistema empresarial: incluyendo a nuevos actores al proceso

Dentro de las agendas para promover la igualdad en las pymes y las cooperativas, no debe olvidarse la conveniencia de alentar el interés, la motivación y la acción hacia la igualdad y la equidad de género en el **conjunto del ecosistema empresarial**, entendiendo que las actuaciones no solo han de focalizarse en la unidad productiva en sí misma, ya sea pyme, cooperativa o gran empresa, ni en el entorno de las políticas, sino también sobre el conjunto de actores, instituciones y organismos, que las apoyan y representan.

Por ello, junto a los **organismos encargados del avance de las mujeres**, otras instancias relacionadas con el empleo (trabajo decente, empleo formal, relaciones laborales, mundo cooperativo) y quienes participan en el entramado de las **políticas específicamente dirigidas a las pymes** o las **agencias de desarrollo local**, hay que considerar otro grupo de actores esenciales para el cometido planteado, que es el conformado por las **organizaciones privadas** que trabajan a favor de la mejora e intereses del mundo productivo. Entre ellas cabe destacar las confederaciones y federaciones que representan a las pymes y a las cooperativas, los gremios sectoriales y los sindicatos que lideran procesos de negociación colectiva.

Pero hay que aludir también al papel de otros actores de gran potencial pero insuficientemente considerados hasta ahora como pueden ser la **Banca pyme** o las **compañías de servicios tecnológicos,** quienes constituyen un canal excelente para trasladar al conglomerado de pymes mensajes y herramientas de igualdad apelando, por ejemplo, a sus políticas de RSE. Y qué decir tiene de las **universidades** (escuelas de negocios, facultades de economía, administración de empresas, sociología/psicología, etc.), quienes pueden contribuir a abrir nuevas vías de conocimiento y especialización que orienten el camino hacia el logro de una mayor igualdad de género en el mundo empresarial. Y donde se preparan, no lo olvidemos, las y los líderes empresariales del mañana.

Gremios, organizaciones empresariales y sindicales, instituciones (públicas y privadas) de apoyo a las empresas, confederaciones de cooperativas, Banca pyme, escuelas de negocio, universidades… deberían convertirse en verdaderos aliados hacia los objetivos de igualdad, encauzando esa sensibilidad, entonces, hacia las organizaciones que representan.

> *"Trabajar el ecosistema, redes de apoyo: las organizaciones gremiales, entes públicos, etc." (Entrevista número 2).*

> *"Aproximación también agregada a través de gremios (la mayoría en comercio y servicios). Tomarlo por el lado de conglomerados de organizaciones nucleadas en un mismo sector." (Entrevista número 6).*

> *"También hay que trabajar en las universidades, de donde están saliendo las y los consultores y directivos. Y no parece que se esté trabajando e incorporando la igualdad en el currículo." (Entrevista número 17).*

> *"Banca pyme, cooperativas y entidades de servicios a las empresas: son espacios que, en muchas empresas, están lideradas por mujeres. La formación a través de las entidades que generan servicios para las pymes es muy importante." (Entrevista número 23).*

Pero ganar esas alianzas requiere, aún, de un arduo trabajo, en el sentido de que la mayoría de ellas continúan definiéndose desde paradigmas masculinos, sin apenas presencia de mujeres, y con los temas de la igualdad de género todavía alejados de sus núcleos de interés. La sensibilización de los dirigentes empresariales y sindicales, la generación de redes y masa crítica de empresarias, la creación de espacios específicos dedicados al trato de los temas de igualdad de género dentro de estas organizaciones son algunas medidas que podrían adoptarse en este sentido.

"Lo necesario sería crear comisiones de mujeres dentro de las organizaciones empresariales ya existentes (sindicatos industriales, etc.). Así se genera la sensibilización dentro de estos espacios." (Entrevista número 23).

"Incorporar comisiones de género en entidades gubernamentales orientadas a las mipymes con el fin de que sus actividades, normativas e iniciativas incorporen el enfoque de género." (Entrevista número 37).

"Para que esto tenga un impacto individual, ha de trabajarse por medio de los gremios y las organizaciones, pero también a través de los medios de comunicación. Los medios deberían tener un espacio permanente de sensibilización en estos temas. Igual que hablan de deporte, de economía, etc. Mensajes que han de ser transmitidos de forma frecuente, por medio de enfoques y lenguajes propios y entendibles." (Entrevista número 23).

Tal vez el mensaje básico que cabe plantear en este punto se refiere a la necesidad de acercarse —ya desde el inicio mismo de cualquier intervención en materia de igualdad de género en las pymes y las cooperativas— con una **lógica de ecosistema**, sumando al conjunto de actores, tradicionales y/o emergentes, con capacidad de aportar valor a esta cadena empresarial de la igualdad.

"En Cali se buscaron canales para acceder a esas empresas a través de un proyecto de apoyo a las pymes por sectores mediante concertaciones con la empresa privada que hiciera RSE hacia esas empresas. Con premios a estas pequeñas empresas, en un proceso que unía: Gobierno local, empresa y sociedad civil, incorporando al movimiento de mujeres en un contacto con las grandes y pequeñas empresas a través de la capacitación. Lamentablemente, el proyecto no pudo llevarse a cabo porque no se obtuvo financiación, pero casi seguro que este enfoque habría funcionado." (Entrevista número 24).

Ojalá que una nueva generación de políticas con la mirada puesta en los ecosistemas empresariales haga posible que experiencias como esta —y muchas otras más— sean pronto una realidad.

En definitiva, el corolario de agentes señalado apunta, una vez más, hacia la transversalidad del enfoque de género (gender mainstreaming) demandada como principio necesario de cualquier política pública.

6.10. Fortalecimiento de políticas e instituciones de igualdad: transformar autotransformándose

"Todo proceso de transformación es siempre un proceso de autotransformación". Ulrich Beck

Ya se ha hablado profusamente de **la necesidad de incorporar la perspectiva de género en las políticas e instituciones empresariales, al igual que de incorporar la perspectiva empresarial en las políticas e instituciones de igualdad de género.**

La cuestión ahora es: ¿quién lidera este proceso? Porque sin un motor que impulse nuevos discursos y prácticas, sin un liderazgo potente, será muy difícil trascender las inercias y la igualdad en la empresa no prosperará.

Sin descartar ni mucho menos a otros actores, son los mecanismos de igualdad de género en la región quienes cuentan con más opciones de desempeñar ese rol indispensable, quienes están llamados en mayor medida a la asunción de esta tarea que, por otra parte, enriquecerá y fortalecerá su relevancia política, su agenda y la calidad de su gestión. Un papel líder que, no obstante, demanda más conocimientos, articulación, capacidades, incentivos, comunicación y redes, así como —muy probablemente— repensar el sistema de Sellos de Igualdad para acercarlo más a la realidad del tejido productivo regional.

6.10.1. Más conocimientos para una nueva agenda

Un primer paso para alcanzar una mayor cobertura y pertinencia en lo que a prácticas de igualdad de género en las pymes y las cooperativas se refiere tiene que ver con el **refuerzo de los mecanismos de conocimiento** sobre su realidad, fortalezas, debilidades, potencialidades, retos e intereses, así como con la disposición de una buena radiografía de los discursos, políticas, mecanismos, actores y experiencias vigentes. Solo de ese modo se podrá acertar en el diseño de intervenciones con un impacto real de cara a que se alcancen los objetivos que se pretenden.

> *"Queremos generar indicadores que permitan mostrar que se genera valor económico en términos de productividad. Porque no los hay." (Entrevista número 6).*

> *"Es fundamental que en los marcos de políticas del Gobierno se incluyan indicadores que midan el avance y las oportunidades que tienen mujeres y hombres. En este sentido, no sabemos cuántas mujeres están incursionando en la producción, comercialización y exportación de productos como el café, el tabaco, el camarón, etc. En qué condición trabaja la mujer, cuál es su nivel de competencia dentro de la empresa, qué decisiones toman, etc." (Entrevista número 1).*

"Hay que investigar más." (Entrevista número 4).

"Hace falta más conocimiento para poder generar otros lenguajes y procedimientos. Conocer qué herramientas se utilizan en qué ámbito e incluir la igualdad en estas. Hay que conocer el día a día de la empresa. Hay que comprender las lógicas organizacionales." (Entrevista número 11).

"Información unificada y sistematizada de los grupos organizados o microempresas de mujeres que manejan las diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en pro del desarrollo integral de la mujer." (Entrevista número 33).

Observatorios, estudios, sistemas de indicadores, thinks tanks… En realidad lo que se reclama es el diseño de **un sistema de gestión del conocimiento sobre la igualdad de género en las empresas** que, combinando esfuerzos nacionales, pudiera ser retroalimentado y rentabilizado en el espacio regional. Este puede ser un buen punto para la agenda de trabajo de la Comunidad de Sellos de Igualdad, con la convicción de que sin un conocimiento más profundo de la realidad resulta imposible reorientar las prioridades.

Las temáticas son muy variadas y habría que identificar los principales focos de interés en cada caso. No obstante, y a título indicativo, seguidamente se apuntan algunas posibilidades que abarcan desde lo más general hasta lo más específico:

- Análisis de género de las políticas de transformación productiva y de la pyme, incluyendo una evaluación de sus impactos diferenciales sobre las empresas/empleos de hombres y mujeres.
- Diagnósticos conceptuales para identificar cómo introducir la igualdad en los discursos vigentes de competitividad, RSE, etc.
- Contribución al PIB, al empleo y al bienestar social de los sectores feminizados.
- Fundamentación de nuevas categorías para la clasificación de las pymes y las cooperativas que consideren variables asociadas al género (como, por ejemplo, propiedad o distribución sectorial por sexos).
- Análisis de género de lo que se entiende como perfil del buen emprendedor.
- La organización del cuidado como barrera para la proyección laboral y empresarial femenina, así como factor de impulso de las carreras masculinas.
- Observatorios de igualdad en las empresas, que contribuyan (mediante el desglose de las estadísticas por sexo, creación de sistemas de indicadores, estudios específicos, etc.) a un mayor conocimiento de género en torno a todos o algunos de los grandes temas aquí apuntados: economía informal; mujeres empresarias y directivas; productividad e igualdad en las pymes; RSE; cadenas productivas; sectores (masculinos, femeninos y neutros); mujeres en espacios de decisión del ecosistema empresarial. Hay

mucho por saber en relación con lo que sucede, con los perfiles de los actores y sus demandas, con los avances y retrocesos de aquellas políticas más sensibles. En realidad, es poco lo que se conoce, y está, además, escasamente sistematizado.

- Mapeo y evaluación de experiencias, buenas prácticas e identificación de ejemplos positivos en la región en estas materias.
- Benchmarking sobre prácticas que funcionan de cara a la promoción de servicios empresariales género-inclusivos (desde el estímulo de las vocaciones empresariales hasta la internacionalización de los negocios).
- Mapeo y diagnóstico de las empresas sociales femeninas en la región.
- Diagnósticos de género sobre las empresas familiares en la región, incluyendo cómo se gestionan los liderazgos y procesos de sucesión de estos negocios.
- Análisis sobre la rentabilidad de introducir prácticas de igualdad de género en las pequeñas empresas.
- Análisis sobre cómo introducir la igualdad de género en un plan de negocio.
- Diagnósticos sobre las barreras existentes para que un importante número de empresarias y directivas de la región incorporen la igualdad de género en su acervo personal y posibles estrategias para disolverlas.
- Evaluaciones acerca del grado de implantación y resultados obtenidos por los planes y medidas de igualdad aplicados en el tejido empresarial, particularmente por aquellos impulsados por las entidades que componen la Comunidad de Sellos de Igualdad.
- Análisis sobre los restantes sellos (medioambiental, etc.) y de cómo se podría introducir la igualdad en sus discursos y protocolos.

Una agenda, en suma, cuya finalidad sea la de generar, procesar y divulgar información útil para el desarrollo de las políticas y para concienciar a los/las agentes del cambio y al conjunto de la sociedad.

No solo la pertinencia de sus propuestas, sino también el reconocimiento de los mecanismos de igualdad como agentes legitimados en el ecosistema empresarial, tienen una relación directa con la solidez e innovación de esa agenda de conocimiento.

Una agenda coordinada que no se limite a la recopilación de datos cuantitativos, sino que incorpore, igualmente, miradas cualitativas, cada vez más necesarias. Grupos interdisciplinares de expertas/os, paneles de debate orientados a productos de conocimiento, grupos de discusión, etc., habrían de complementar el tan necesario y básico cuerpo estadístico con información desglosada por sexos, no solo de las realidades laborales y empresariales, sino de las políticas aplicadas por los Gobiernos para abordarlas.

6.10.2. Articulación de intereses y esfuerzos para una mejor gobernanza

Como ha quedado patente a lo largo de estas páginas, el entorno institucional en el que se desenvuelve la política —o más bien las políticas— dirigidas a las pymes y las cooperativas define su efectividad y resultados. Y si sus retos son notables en el ámbito general, no lo son menos cuando se trata de abordar la ecuación igualdad-pequeña empresa.

Son tan numerosas las entidades que intervienen en ella, la complejidad es tan grande que la articulación no es sencilla, como tampoco resulta fácil establecer prioridades. Sin embargo, desde el punto de vista de los actores y agentes involucrados, cómo encarar la incorporación de prácticas de igualdad en las pymes y las cooperativas reclama inexorablemente una **mayor articulación institucional**, donde el mundo de la igualdad, de lo económico, del empleo y la empresa establezcan alianzas para una intervención conjunta en este ámbito.

Según se ha hecho patente, el impulso de los programas de igualdad de género en las organizaciones empresariales ha venido de la mano de los organismos para el avance de las mujeres de los distintos países, quienes tradicionalmente han trabajado —la mayoría de las veces desde un enfoque de derechos— en actuaciones distanciadas del foco económico. Su inmersión en el mundo de las empresas ha sido un gran desafío, al tenerse que enfrentar a un público objetivo completamente nuevo, y en no pocas ocasiones, sus formas de aproximación no han encontrado el encuadre oportuno en el mundo empresarial. La cooperación con los **organismos orientados a la política económica y de empresa** supone un modo de encauzar los programas de igualdad en la pyme mucho más acorde con su realidad y lenguajes, así como un canal de facilitación para llegar a estas, aportando desde sendos ámbitos la especialización necesaria.

Asimismo, operar bajo la lógica apuntada de introducción de prácticas de igualdad en el marco de estrategias más amplias de mejora competitiva de la pyme exige también la vinculación institucional de ambas esferas, entendiendo que el enfoque adecuado —abundando en lo ya planteado en páginas anteriores— consistiría en **introducir la igualdad de género en la política de apoyo a las pymes**, en lo que se conoce como las estrategias de transversalidad del enfoque de género en las políticas generales. Impulsando para ello espacios de encuentro, mesas de diálogo y plataformas de gestión conjunta donde converjan —desde una aproximación integradora, interdisciplinar e interinstitucional— distintos enfoques, lenguajes, agendas y proyectos, tanto en el ámbito nacional como local, en lo político como en lo técnico.

> *"Vemos la importancia de trabajar desde una perspectiva integradora de las instituciones públicas y de los organismos de igualdad […]. Tenemos que partir de una nueva visión del contexto institucional." (Entrevista número 17).*

> *"Juntar el mundo de la empresa con el mundo de la igualdad y los derechos […]. Articulación multiactoral: Ministerio de Trabajo, Ministerio de Industria (donde está la dirección de la pequeña y mediana empresa). Hay que entrar no solo por el lado del mecanismo de género, que además está siendo un organismo relativamente débil y poco relevante desde el punto de vista político." (Entrevista número 22).*

"El Gobierno nacional, en alianza con el Ministerio de Trabajo, sería desde donde se coordinara, desde donde se articulase. Las mesas de diálogo hacia la igualdad que permitan mejorar la calidad de las pymes con el acompañamiento de la sociedad civil, la política pública y las empresas privadas." (Entrevista número 24).

"Queremos articular con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Un desafío: involucrar al Ministerio de Trabajo. Deseamos crear una comisión de expertos/as con los ministerios y con otros agentes." (Entrevista número 5).

"La manera de incardinar esas medidas dentro de las políticas y programas actualmente existentes en favor de la pyme serían: presentación de la estrategia ante el Ministerio de Industria y Comercio, viceministerio de pymes de la República Dominicana, concertación alrededor de un proyecto integral focalizado en el empoderamiento económico y autonomía desde la perspectiva de género, promoción del concepto de equidad de género en diversas instancias y proyectos que actualmente se llevan a cabo en el país" (Entrevista número 13).

"Eliminar los prejuicios. La sociedad civil no dialoga con el Gobierno, y viceversa. Hay que construir espacios de encuentro, desde lo técnico y no lo político." (Entrevista número 36).

"Respecto a los prerrequisitos institucionales: acercamientos entre instituciones nacionales y territoriales, acuerdos de gestión conjunta que materialicen un sistema de articulación y coordinación a través de metodologías para tal fin, proyectos conjuntos." (Entrevista número 13).

"Para llegar a las pymes, hay que trabajar en dos ámbitos: nacional: programas de Gobierno o políticas públicas que estén trabajando con las pymes. Esto permite nuclearlas, y además, puedes influir en quienes lanzan las políticas para que estas tengan un enfoque de género, local: algo más sencillo porque no hay que lidiar con tantos actores." (Entrevista número 11).

Naturalmente, y conforme a lo apuntado en puntos anteriores, el modo de llegar y empatizar con las necesidades empresariales pasa también por establecer alianzas y puentes de conexión con las organizaciones que representan sus intereses, en especial los gremios.

"La concertación y redes con terceras entidades, sobre todo gremiales, es muy importante para los avances, aunque los programas sean pequeños y no se cuente con demasiados recursos." (Entrevista número 2).

"Necesidad de trabajar en tres niveles: entidades de Gobierno (Ministerios de Economía…), consultores/as, sector empresarial, dentro del cual los gremios juegan un rol importante. Por la incidencia que tienen en sus asociados." (Entrevista número 17).

Propiciar, por ello, la creación de espacios de intercambio de experiencias resulta un componente que añade un alto valor, ya sea entre las propias empresas y cooperativas (de las grandes a las pequeñas, entre las pequeñas, etc.), como en el ámbito institucional, mediante la dinamización de redes, el desarrollo de espacios en Internet de información e intercambio, etc.

No hay que olvidar que la clave para avanzar de forma más rápida y sostenida es la generación de suficiente masa crítica para el cambio.

Un interés particular lo tendría la creación de redes nacionales —conectadas entre sí en el marco de una red regional— conformada por las empresas que están apostando por introducir la igualdad de género en sus culturas y prácticas.

El intercambio de experiencias resultante, así como la visibilidad agregada de estas iniciativas, serían líneas de trabajo que redundarían en el incremento de la motivación, la mejora de la calidad y la ejemplificación a mayor escala de estas prácticas. Esta línea podría concretarse en una deseable Red Regional de Empresas por la Igualdad, auspiciada por la Comunidad de Sellos de Igualdad, que impulsa el Área Práctica de Género del PNUD.

"Potenciar una red de organizaciones certificadas." (Entrevista número 15).

"Conexión entre medianas y grandes que trabajan el sello de equidad. Nueva norma nacional. La clave es la articulación." (Entrevista número 5).

"Visibilidad y redes: las empresas se potencian en la medida en que se juntan, intercambian, se motivan. Las pymes se mueven por conglomerados/gremios, eso hay que aprovecharlo." (Entrevista número 6).

Para consolidar estos intercambios se necesitaría, igualmente, dotarse de unos sistemas de información que los faciliten y que, también, se conviertan en un soporte para el seguimiento y la evaluación.

"Hemos planteado numerosas veces la necesidad de crear un registro, catálogo o base de datos que permita avanzar en el conocimiento completo y sistematizado de los planes de igualdad aprobados." (Entrevista número 19).

Queda un decisivo y apasionante debate abierto sobre las estrategias, mecanismos organizativos y metodologías que se requieren para avanzar hacia la articulación real de las políticas en pro de la igualdad de género en las pymes y las cooperativas. Pero el camino se hace andando, y el debate está, sin duda, servido.

Cuadro 7. Algunas experiencias ilustradoras

Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género. Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial (uniRSE). Nicaragua
"La idea es que el programa lo coordine uniRSE pero que, a la hora de conceder los premios previstos, se cree un Comité Interinstitucional en el que participen PNUD, ONU Mujeres y el Ministerio de la Mujer de Nicaragua. El órgano promotor, por tanto, es uniRSE, una organización que trabaja directamente con el sector privado […]. El trabajar con gremios sectoriales es otra estrategia clave para llegar a las pymes. De hecho, aunque no está documentado, es la fórmula que se siguió con el modelo para llegar a ellas. Por ejemplo, para llegar a las PYMES de turismo, el enlace fue CANTUR (Cámara Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística). También han firmado convenios de colaboración con CONIMPYME (Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa), COSEP (Consejo Superior de la Empresa Privada), AMCHAM (Cámara de Comercio Americana), Congreso Permanente de Mujeres Empresarias de Nicaragua y Cooperativa de Servicios Múltiples de Mujeres para el Desarrollo." (Entrevista número 8).

6.10.3. Capacitación de todos los actores del sistema

"Hay que tener un conocimiento sobre los funcionamientos de las pymes para saber de qué depende su rentabilidad o no, y en eso introducir la mirada de la igualdad. Es necesario sensibilizar y formar en la lógica del mundo de la pyme a quienes trabajan en el ámbito de la igualdad. Lo que va a favorecer encontrar soluciones complementarias." (Entrevista número 11).

Es imposible afrontar o afianzar esta gran apuesta si no se incide en las capacidades, no solo de las empresas, sino también de los agentes que conforman los sistemas de apoyo. Capacidades en torno al mundo de la empresa de quienes trabajan en los organismos de igualdad y capacidades de género de quienes —ya sea en el ámbito político o técnico— se desenvuelven dentro del ecosistema empresarial. Si bien tal vez sería más adecuado decir **qué capacidades de todos los actores involucrados en torno al tema integrador "Igualdad de género en micro y pequeña empresa".**

El desarrollo de estas capacidades requiere considerar competencias de carácter estratégico, técnico, organizativo, instrumental, metodológico comenzando por los entornos directivos en los que se diseñan políticas y programas, para continuar por las distintas categorías de agentes que trabajan en la gestión de programas y proyectos (redes de consultores/as, agentes de desarrollo local, gestores/as de cadenas productivas, etc.).

La agenda es muy amplia, está todavía por definir y, sin duda, el uso de las TIC puede constituirse en un aliado de elección para replicar al máximo los aprendizajes necesarios.

6.10.4. Incentivos y recursos para la igualdad en las pequeñas y medianas empresas y las cooperativas

Los mecanismos de igualdad no pueden lograr impactos apreciables a la hora de abrir caminos a estas políticas sin una dedicación de recursos e incentivos estables para ello. Y, de hecho, la mayoría de ha negociado líneas presupuestarias específicas básicamente en cuatro direcciones: **sensibilización** de las empresas, **apoyo técnico** mediante asesorías, materiales, pago de expertos/as, etc., **apoyo financiero** para el diseño e implantación de planes o medidas de igualdad y **reconocimiento/ certificación de las prácticas de excelencia** a través de sellos o distintivos de igualdad.

A lo largo de las entrevistas realizadas se ha podido comprobar, sin embargo, que en bastantes ocasiones las fuentes de financiación han sido limitadas y/o externas, no siendo pocos los casos en los que —una vez finalizadas estas— los programas se han visto seriamente mermados o acabados. En realidad, mientras esta línea de trabajo no sea prioritaria como política de gobierno en materia de igualdad y esta haya de competir con otras líneas que sí lo son (exclusión social, violencia de género, etc.) en un contexto, además, de escasos recursos, las estrategias de género y empresa avanzarán con la espada

de Damocles constante de su falta de institucionalización y sostenibilidad, sin bien hay excepciones muy positivas que van abriendo camino en la buena dirección.

De lo que no hay duda es de que se precisa de una mayor y más estable dedicación de recursos financieros que terminen traduciéndose, como es lógico, en una cantidad superior de recursos técnicos y humanos orientados a dicha tarea.

Una labor que tiene un foco en la transversalidad y en la gobernanza, pero que no puede excluir tampoco la disposición de apoyos e incentivos directos al tejido empresarial, ya sea ofreciendo la participación en estos programas con carácter gratuito, acompañándolos de alguna ayuda para su puesta en marcha y desarrollo, de premios o reconocimiento a las mejores prácticas, etc.

> *"La igualdad en las pequeñas empresas no se ve como una estimulación para mejorar la competitividad, sino como un anzuelo de obtención de recursos. Las pequeñas empresas están apoyadas por organismos (BC, CIDA, etc.) con políticas de género y, por tanto, ellas tienen que cumplir con las exigencias de apoyo financiero o convenio de crédito, y la forma en que lo pueden cumplir es a través de la adopción de políticas de género." (Entrevista número 1).*
>
> *"Incluir incentivos. Esto es muy importante." (Entrevista número 5).*
>
> *"Se requiere personas capacitadas en género y el modelo, tienen que contratar a alguien y no pueden." (Entrevista número 6).*
>
> *"Desde INAMU se podría plantear un programa de talleres para las pymes, donde se compartan experiencias e información sobre el tipo de buenas prácticas y cómo hacerlo. Pero también se debería incluir asesoría puntual del proceso para resolver situaciones más cotidianas durante la puesta en marcha" (Entrevista número 5).*
>
> *"Deberían contar con acompañamiento técnico para la instalación de buenas prácticas (Estado, organismos de cooperación…), este acompañamiento ha de ser forzosamente subsidiado." (Entrevista número 5).*
>
> *"En el caso de las pymes habría que generar un presupuesto específico para eso, además de que necesitan hacer su utilidad hoy porque no saben si mañana van a sobrevivir en el mercado." (Entrevista número 6).*

Queda claro, pues, que —a diferencia de las grandes empresas—, **las pymes no pueden abordar los procesos hacia la igualdad sin contar con apoyos técnicos y financieros necesarios para abrir y recorrer el camino.** Pero esta clara demanda pone también sobre el tapete, una vez más, varios **interrogantes que exigen un debate y una respuesta:** ¿puede plantearse una política estable de incentivos a las pymes si esta no gana un mayor espacio dentro de las prioridades de la política pública de igualdad?, ¿es la vía más eficaz para el uso de unos recursos siempre limitados dedicarlos a la dotación de incentivos económicos a las pymes en general?, ¿o a un segmento de ellas en particular hacia las cuales focalizar los esfuerzos?, ¿hay otros modos más rentables de emplear los recursos disponibles? O mejor, ¿cómo multiplicarlos a partir de un plan de alianzas con los sectores —públicos y privados— que trabajan

Se trata de un debate importante en materia de gobernanza. Más recursos e incentivos, mejor orientados, con un abanico de opciones más amplio, en el marco de alianzas con otros actores y enmarcados en una política pública que les conceda una mayor prioridad, institucionalización y sostenibilidad.

en pro de las pymes?, ¿existen otros incentivos que puedan ponerse en marcha en el marco de una política pública? (Reconocimientos, ventajas fiscales, puntuación positiva en las licitaciones públicas, etc.).

"Generar un conjunto de incentivos a las pymes que contraten mujeres y/o hombres (igualdad) de acuerdo con los niveles de formación, competencias y participación en el territorio de manera equilibrada e igualitaria desde la perspectiva de género." (Entrevista número 13).

Cuadro 8. Algunas experiencias ilustradoras

Planes de igualdad en las empresas: distintivo, servicio de asesoramiento y ayudas económicas a pequeñas y medianas empresas. Gobierno de España
"Entre los diferentes factores que según el estudio han podido incidir en el notable incremento de planes de igualdad aprobados a partir de la entrada en vigor de la LOIE, se señala, por una parte, el acuerdo para el empleo y la negociación colectiva 2010-2012 y por otra, el posible impacto de las diversas actuaciones impulsadas por la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, especialmente las desarrolladas en colaboración con la Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, la regulación del distintivo Igualdad en la Empresa y la puesta en marcha de actuaciones de fomento y apoyo técnico a la elaboración de planes de igualdad, como el servicio gratuito de asesoramiento e información a las empresas en materia de planes de igualdad […]. Vemos que es totalmente necesario seguir dando continuidad a las actuaciones de difusión de referentes y buenas prácticas, asesoramiento a empresas y ayudas económicas a pymes para la elaboración e implantación de planes de igualdad." (Entrevista número 19)
Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género. Sello Iguala - Conciliación Vida Laboral, Familiar y Personal. Servicio Nacional de la Mujer. Chile
"Tenemos una organización, CORFO, que es la Corporación de Fomento, que apoya a este tipo de empresas para que puedan contar con insumos financieros para poder mejorar su competitividad. La equidad de género se ha introducido ya en la norma FOCAL, el programa que CORFO promueve para que las pymes introduzcan sistemas de calidad en su gestión. Aunque ahí se compite con las otras cuatro normas de gestión, por lo que desde el SERNAM se está trabajando en posicionar la norma de igualdad y conciliación." (Entrevista número 2)

"Exoneraciones de impuestos, ventajas para contratar con las Administraciones Públicas (las grandes lo piden)." (Entrevista número 6).

"Acceso al mercado público." (Entrevista número 24).

6.10.5. Comunicación y lenguajes para la transversalidad

Ya se ha visto que la comunicación es una herramienta clave para crear dinámicas de igualdad en las empresas. Pero si se considera que los procesos de cambio en las pymes y las cooperativas atraviesan un sinfín de actores y estrategias diferentes, siendo la agregación un factor indispensable para lograr efectos apreciables en este trabajo, entonces hay que prever también **una comunicación de carácter sistémico.**

La experiencia contrastada apunta a que poco se está impactando en esta materia, en el sentido de que los mensajes clave, las posibles rutas que se deben y las escasas prácticas existentes apenas se han dado a conocer en el marco de las políticas y espacios de las empresas y del cooperativismo.

Se reclama, por ello, una mayor difusión de mensajes y prácticas, para atraer a más empresas, instituciones y organizaciones del ecosistema hacia el objetivo de la igualdad y la equidad de género.

> *"Mayor difusión de mejores prácticas de igualdad de género en pymes para darles visibilidad e inspirar al sector. Todavía se percibe que es un tema de empresas grandes." (Entrevista número 38).*

> *"El otro es la ejemplificación, aparecer como empresas ejemplares. La imagen de cara al público femenino, una estrategia de marketing." (Entrevista número 8).*

> *"Tenemos que aprender a vender lo que hacemos bien." (Entrevista número 24).*

> *"Talento, diversidad y RSE, estos mensajes así tal cual no calan, son demasiados 'románticos'. Han de explicarse, aterrizarse, hacerlos prácticos, si nos quedamos en lo conceptual, no se cala suficientemente." (Entrevista número 23).*

> *"Comunicación de valores y del cambio cultural. La comunicación debería ejemplificar y modelizar buenas prácticas existentes. Hacerlas visibles." (Entrevista número 23).*

6.10.6. Un modelo de certificación selectivo, flexible y cada vez más integrado

Diversos organismos han puesto en marcha sistemas de certificación en el campo de la igualdad en las empresas que, en esta fase, están extendiendo o se plantean extender a las organizaciones más pequeñas. En otros apartados se ha reflexionado ya acerca de la mayor o menor oportunidad de basar la estrategia de igualdad en las pymes en los modelos de certificación, en función de los buenos resultados que están produciendo en las grandes corporaciones. Y, en principio, no parece ser esta la medida de elección salvo: a) si se trata de **pymes vinculadas a grandes empresas**; b) si estas medidas forman parte de una **política de territorio o sector;** c) en el caso de algunas **medianas** que cuentan con estructuras suficientes, y d) de aquellos pequeños negocios donde se han puesto en marcha **procesos modélicos** (casi siempre producto de la conciencia y valores sociales del empresario/a). En este último caso, la certificación operaría como **reconocimiento y espaldarazo a una trayectoria ejemplar** que la empresa inició por su cuenta, en el marco de su compromiso y sistema de valores.

Algunas entidades integradas en la Comunidad de Sellos de Igualdad están impulsando modelos de certificación en las pymes cuyo propósito es **alentar procesos de cambio y mejora** organizacional, que están dando resultados positivos preferentemente en empresas de tamaño mediano. Aquí, la clave del éxito estriba en la **flexibilidad**, al basarlos en una **certificación por niveles**, que eleva progresivamente los mismos en función del grado de profundidad o compromiso que vaya mostrando la empresa con la igualdad.

"La certificación tiene que ser un proceso flexible, por ejemplo, estableciendo grados de certificación: uno inicial, medio y alto. La certificación ha de ser como un estímulo. Más que un tema de recursos, es el enfoque con que se hace la planeación cotidiana. Una primera fase que cierre un proceso y, a partir de ahí, una certificación que implique la mejora continua, que de alguna manera vaya generando niveles de institucionalidad […]. La certificación como un proceso de mejora continua." (Entrevista número 15).

Para finalizar este punto, es necesario hacer alusión a la conveniencia de interconectar los Sellos de Igualdad de Género con los **sistemas de certificación ya existentes.**

En la región existen multitud de sistemas de certificación (de calidad, de RSE, medioambiental, etc.) que, si bien para las grandes organizaciones pueden ser asumidos en paralelo, con sus correspondientes procesos independientes de auditoría y control, desbordan la capacidad de cualquier empresa o cooperativa de tamaño medio o pequeño.

Por esta razón, otra línea de intervención pertinente sería aquella orientada a **intentar unificar, o al menos coordinar e interconectar, los sistemas de certificación**, tendiendo hacia normas más globales que abarquen todas las áreas de gestión, incluyendo en ellas las relativas a la igualdad de género, al menos en los procesos que conciernen a las pymes. O, en su caso, tratar de **incorporar criterios de igualdad de género en los sellos ya existentes** e incidiendo, sobre todo, en su aplicación efectiva.

Cuestión que, una vez más, alude a la necesaria articulación institucional y al enfoque de la igualdad de género como un elemento más de mejora empresarial. Y que no puede limitarse a cada uno de los **países**, sino que también ha de tener su correlato en el ámbito **global, regional o subregional**, comenzando por la propia **Red de empresas del Pacto Global de Naciones Unidas** que tendría que ser un bastión de cara al impulso de esta estrategia.

En definitiva, articular, capacitar, incentivar, comunicar y proyectar los sellos de igualdad como una estrategia para fortalecer a los sujetos protagonistas del gran proyecto de transformar las pequeñas empresas y cooperativas de la región, haciéndolas más fuertes en la medida en que sean, también, más igualitarias.

"La Igualdad debería integrarse con los demás enfoques (medioambiente, diversidad, etc.), debería percibirse y trabajarse con un enfoque holístico, todos los enfoques humanos van de la mano. Esto se trabaja desde los organismos internacionales pues está claro que desde la empresa pequeña esto es muy difícil. Sin embargo, debe intentarse." (Entrevista número 11).

"En la ISO 26000 sí que está incluido explícitamente el tema de género, aparece en dos capítulos, pero a nivel de enunciado, no a nivel práctico, aunque al menos está enunciado. En resumen, la equidad de género no es un ámbito mapeado por las empresas." (Entrevista número 23).

Este es otro gran tema sin duda, para el debate y proyección de las agendas de igualdad en las pymes y las cooperativas de la región.



VII. Una metáfora musical como síntesis y conclusión del estudio

Como ha podido apreciarse a lo largo de las páginas anteriores, las pymes y las cooperativas constituyen un universo extremadamente diverso, que se inserta en realidades productivas muy diferentes entre sí y que es imposible abordar de manera aislada, si no es en el marco de su propia y específica constelación. Las pymes configuran, además, un mundo —muchos mundos— distintos a los de las grandes compañías, aunque no pocas mantienen vínculos vitales con ellas. Y, tal vez, lo que verdaderamente une a este conglomerado disperso es la relación tan estrecha que se da en ellas entre la lógica de la empresa y la de la persona.

Por ello, implantar estrategias de igualdad de género en las empresas más pequeñas desafía sobremanera, pues obliga no solo a **adaptar estrategias, canales y metodologías** (la intervención de "una en una" es, en este caso, infinitamente más difícil), sino a **repensar los conceptos** y a **crear nuevas narrativas** sobre la relación entre la igualdad de género y el desarrollo económico-empresarial. A combinar, asimismo y en paralelo, abordajes en los **espacios macro** (regiones, estados), **meso** (territorios, sectores) y **micro** (organizaciones, personas). Y sugiere, como es natural, la necesidad de acciones enfocadas hacia las mujeres pero, sobre todo, fuerza para aplicar un profundo **enfoque transversal** que permee en la construcción misma de las políticas públicas (de desarrollo, empleo, derechos laborales, emprendimiento, pymes e igualdad); que igualmente contextualice los esfuerzos de las empresas y sus organizaciones por mejorar sus resultados económicos, mientras se posicionan de manera responsable frente a las necesidades y retos de la comunidad (interna y externa) de la que forman parte, e impacte —claro está— en las dinámicas del desarrollo local que se impulsan desde un número creciente de territorios latinoamericanos.

A cada actor, a cada actriz, le corresponde una parte concreta de esa tarea dependiendo de la posición que ocupe en el ecosistema. Pero hay **una gran diferencia en los efectos logrados si esa contribución se ubica como pieza ensamblada en un conjunto mayor que si se trata de un proyecto solitario y desarticulado.**

Mirar en ese conjunto mayor no solo es relevante porque indica la necesidad de coordinar los esfuerzos propios con los de otros a fin de potenciarse mutuamente sino, más aún, en la medida en que significa comprender e interpretar mejor la posición que se ocupa en esa **cadena de valor hacia la igualdad** para dar así un nuevo significado y sentido a cada una de las intervenciones —grandes o pequeñas— que se llevan a cabo.

Es exactamente como sucede **en una orquesta**: para producir una sinfonía **no es suficiente la existencia de buenos instrumentos; hace falta una partitura, un director o directora (líderes) e intérpretes** profundamente conocedores de su rol específico (especialización) pero que, además, entiendan y se integren en la globalidad, sabiendo en cada momento qué función desempeñan en la misma. Este puede ser un buen símil para explicar la íntima relación que ha de darse aquí entre todos los elementos en juego, añadiendo que en el concierto de igualdad en las pymes y las cooperativas también el público se convierte en un actor, sin duda el más importante, de la velada.

La **partitura** es indispensable, lo que equivale a contar con una política clara de desarrollo productivo (en el ámbito de región, país, sector y/o territorio) que enmarque y dé sentido a la miríada de servicios, recursos y programas en vigor, buena parte de ellos escasamente sinérgicos y encerrados cada uno en su compartimento estanco. Una partitura, por otro lado, que **ha de ser rescrita con urgencia**, a fin de incluir con mucho más énfasis la creación de empleos de calidad, el papel clave (real y no retórico) de las pymes en el desarrollo, las mujeres (trabajadoras, profesionales, emprendedoras y empresarias) como fuerza impulsora del mismo y, por supuesto, las relaciones de género y el cuidado como factor indispensable, pero invisibilizado, de cara a que se arme el cuadro de una economía completa que considere todos los trabajos, todas las actividades y todas las economías como parte de una sola e interdependiente realidad.

Una gran tarea que hay que abordar sin descanso para incorporar —enriqueciéndola e innovándola— **una narrativa y una agenda de la igualdad de género que se articulen con las de desarrollo socioeconómico de nuestros países y región.** Y, dentro de estas, con algunos de sus componentes esenciales como son la formalización de las actividades económicas, la proyección de las pymes, la RSE, las cadenas de valor o el desarrollo local. En torno a cada uno de estos temas se ha hecho mucho, pero se ha incidido aún poco (y se conoce menos todavía), sobre todo en materia de transversalización del enfoque de género en la corriente principal de sus discursos y políticas, lo cual indica ya de por sí un evidente reto y una clara prioridad.

¿Y qué pasa con el liderazgo? Es innegable que se necesitan **más líderes capaces de interpretar, dar sustancia y rescribir las partituras; líderes —sobre todo mujeres— que tomen con firmeza la batuta** y se hagan cargo de promover y extender los cambios necesarios para que la igualdad (en las pymes, en las cooperativas, en las políticas y en la sociedad) se convierta en un horizonte posible a corto y medio plazo. Hombres, y sobre todo mujeres, que gestionan vidas, empresas y políticas públicas poniendo inmensas dosis de energía, sorteando obstáculos y capeando contradicciones, mientras protagonizan una auténtica revolución —hilada con un sinfín de microcambios invisibles— a la que todavía no se le ha dado siquiera un nombre. Sin aglutinar esa energía para ayudar a conformar **liderazgos transformadores, dentro y fuera de las empresas**, los avances serán más costosos y, además, fácilmente reversibles.

Los espacios desde los cuales intervenir son también un asunto de suma importancia, tanto como lo es cada uno de **los miembros de una orquesta.** Y, en este caso, se puede aportar mucho desde posiciones diferentes, al igual que sucede con quienes interpretan instrumentos de cuerda, viento o percusión en una sinfónica; todas y todos son necesarios, hasta el punto de que **la ausencia o deficiencia de cualquiera de ellos comprometerá el resultado común.**

La igualdad en las pequeñas empresas y cooperativas necesita de muchos y muchas instrumentistas. **No se habla aquí de una orquesta de cámara, sino de una gran sinfónica**, en la que no pueden faltar las pymes y las cooperativas pero en la que, también, son intérpretes indiscutibles las grandes empresas, los organismos de las políticas nacionales de emprendimiento, pyme, mercado de trabajo e igualdad; las organizaciones y sistemas colectivos que agrupan los intereses, canales, servicios y oportunidades con impacto en la vida de los pequeños negocios (cadenas productivas, asociaciones empresariales, organismos sectoriales, Banca pyme, universidades, etc.) o las agencias de desarrollo territorial. Todos ellos desempeñan un rol indiscutible y han de ser tenidos en cuenta, desde la conciencia de que la mayor apuesta que puede realizarse pasa por hacerles tocar juntos y no cada cual como solista o en pequeños conciertos que discurren por separado. Es, por tanto, aquí donde la apuesta ha de ser mayor y este reto tiene una palabra clave: **articulación.**

Invertir en articulación para "escalar" la igualdad.

Pero, todavía más, ¿falta algún instrumentista importante en ese elenco? La respuesta es sí. Por lo menos dos.

El primero representa la base de la orquesta, pero ya se ha acostumbrado a tocar entre bastidores, siempre al otro lado del telón: se trata de las familias. **La familia es un ingrediente esencial para comprender y mejorar las realidades de las pymes y las cooperativas,** en primer lugar, por su enorme impacto en la posición y oportunidades de hombres y mujeres en la creación, dirección y trabajo dentro de estas unidades económicas pero, asimismo, por el hecho de que una aplastante mayoría de las pymes de la región (como sucede también con otras regiones del mundo) son **empresas familiares.** Así pues, no hay orquesta de la igualdad en las pequeñas empresas y cooperativas (ni tampoco en las grandes) que pueda hacer música si se invisibiliza y desconsidera, como se hace hoy, el binomio íntimo que existe entre pymes y familias.

Finalmente, y en un contexto tan dinámico como el actual, nuevos intérpretes están sumándose a este grupo orquestal: los **actores del mundo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones**. Las aplicaciones informáticas, las redes sociales, Internet, representan —y lo harán más en el futuro— uno de los canales preferenciales por los que circulan los conocimientos, ideas, oportunidades, suministros, productos, servicios, mercados, recursos técnicos y financieros, redes, sinergias o los valores que mueven la maquinaria productiva y, en concreto, el entramado disperso de los negocios ubicados en la base. **Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones son, pues, un espacio de oportunidad para romper con las segregaciones y dicotomías que**

persisten en las relaciones económicas, disponiendo de la potencialidad de conectar lo pequeño con lo grande, el producto con la persona consumidora, la productividad económica con la ética social y, cómo no, la igualdad de género con las corrientes principales del desarrollo.



¿Se está hablando aquí de una única sinfonía? Desde luego que no. **La programación ha de ser forzosamente amplia, dependiendo de la diversidad, necesidades y potencialidades de cada entorno.** Así, los conciertos pueden ser tematizados y mantener énfasis distintos en cada lugar, con partituras adaptables pero, siempre, con un liderazgo propio ejercido en clave local y global a la vez. Hay conciertos que habrán de estar presentes en todos los menús, como es el caso de la formalización económica y laboral de las pymes, un problema agudo en toda la región que afecta especialmente a las mujeres, tanto en su faceta de empresarias como en la de empleadas. Otros privilegiarán el liderazgo económico femenino, la RSE, la perspectiva de una cadena productiva o sector concreto, la inclusión de herramientas y capacidades de género en las consultorías que prestan las entidades especializadas en las pymes o el acompañamiento a la certificación en igualdad de las medianas compañías. Desde ese punto de vista, tal vez sea más apropiado referirse **a una red de orquestas sinfónicas con elencos locales** y bien centradas en cada realidad pero, a la par, **sólidamente conectadas entre sí para constituir masa crítica con impacto global**, mediante el manejo de una oferta variada pero sincronizada de temas, alternativas y conciertos.

Todavía queda un elemento muy importante para que el proyecto funcione: **el protagonismo del público, su aplauso, su retroalimentación**. El público como parte de la orquesta, el público como punto de referencia para saber dónde hay que seguir mejorando, qué instrumentos fallan y cuáles no, dónde chirría en su caso la partitura, cuán armonioso suena el conjunto. Eso lleva a la absoluta relevancia de la **participación** pero también de la **evaluación**. Se necesita más información (cuantitativa y cualitativa) y herramientas para conocer los resultados e impactos de nuestra actividad, de las acciones que emprendemos, y de cuya repercusión, hay que reconocerlo, sabemos bien poco.

En el **taller interno** de la orquesta se dan cita, por último, otros elementos que no se evidencian cuando se abre el telón pero que conforman la savia de su día a día: la **investigación** para aplicar innovaciones y mejoras, el mantenimiento del espíritu de **cohesión** de los músicos, la mejora continua de sus **capacidades**, el **intercambio** y **alianzas** con otras orquestas o la **comunicación** para nutrir en unos

casos y extender, en otros, la base de público aficionado. Sin esos ingredientes de lo que llamamos **gobernanza**, la orquesta será un conjunto, como mucho, mediocre, poco relevante, desvitalizado.

> **Todo lo anterior explica, en consecuencia, que en las páginas anteriores la palabra más utilizada haya sido articulación, que significa —y no es casualidad— orquestación. Ella encierra el secreto de esta nueva armonía que habrá de fluir a partir de muchas voces, de hilos reflexivos que se abren pero que todavía no acaban de cerrar, y hasta de desconciertos que buscan "concertarse" mediante la experimentación de nuevas melodías, ritmos y letras.**

Ojalá que este estudio constituya un aporte, por minúsculo que sea, para que la música de igualdad se instale con fuerza y sostenibilidad en las empresas y cooperativas —tanto grandes como pequeñas— de nuestra región.



Anexos

Programas de certificación de Sellos de Igualdad en América Latina y el Caribe

Argentina: Modelo de Equidad de Género para Argentina (EGA) 2009 - Programa piloto de Certificación de Empresas en Equidad de Género

Organización responsable:	**Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI)**
Año de inicio:	**De 2009 hasta 2011 (actualmente no se encuentra en funcionamiento)**
Descripción del programa	
Promovido por el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo, en el marco del Plan Nacional contra la Discriminación (Decreto 1086/05), a través de la Red de Empresas por la Diversidad. En este marco, se propone implementar el Programa Piloto de Certificación de Empresas en Equidad de Género inscrito en el Plan de Acción de Género del Banco Mundial. Se trató de un proyecto piloto desarrollado durante 2008 y 2009. La convocatoria a empresas para participar en el MEGA 2009 se realizó a partir de noviembre de 2008. Después se diseñó el programa y los mecanismos de ejecución. En 2009 se realiza un evento de firma de empresas participantes, reuniones de trabajo con agencias certificadoras, equipo evaluador y empresas adheridas al programa. El Modelo de Equidad de Género para Argentina (MEGA) 2009 consistió en una herramienta para promover la equidad de género en el ámbito de las empresas, buscando detectar las desigualdades existentes y establecer medidas estratégicas para corregirlas. Fue voluntario y pudo ser aplicado por todo tipo de organizaciones que desearan demostrar su compromiso con la equidad de género. Las firmas participantes adoptaron un Sistema de Gestión de Equidad de Género, que permitió: i) desarrollar un diagnóstico donde se identificaran las inequidades existentes; ii) implementar y cumplir con los requisitos definidos en el Modelo de Equidad de Género; iii) recibir una auditoría de certificación por parte de una agencia certificadora independiente, y iv) obtener el Sello MEGA 2009 otorgado por el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI).	
Resultados	
En el piloto MEGA 2009 participaron un total de once empresas	

Brasil: Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça

Organización responsable:	**Secretaria de Políticas para as Mulheres**
Año de inicio:	**2005**

Descripción del programa

En Brasil, la Secretaría de Políticas para las Mujeres (SPM), creada en el año 2003 con rango ministerial y dependiente de la Presidencia de la República, es la responsable del Programa Pro-Equidad de Género y Raza, una iniciativa del Gobierno Federal que cuenta con el apoyo de la OIT y UNIFEM, enmarcada en el II Plan Nacional de Políticas para las Mujeres: Conmemorar Conquistas y Superar Nuevos Desafíos 2008-2011.

El programa comenzó como un proyecto piloto en 2005. Si bien la certificación fue inicialmente un programa destinado a las empresas públicas, con rapidez incluyó al sector privado y a las organizaciones de la sociedad civil. En la actualidad se encuentra en la quinta edición.

El punto central del programa es la promoción de la igualdad de género y la raza en el lugar de trabajo.

Las organizaciones que se incorporan al programa tienen que cumplir con las metas establecidas en cantidad (al menos un 70%) y calidad (rendimiento cualitativamente satisfactorio o muy satisfactorio) en materia de equidad de género y raza, cuyo compromiso debe ser expresado en un plan de acción de cada organización.

Las fases por las que transcurre el proceso son:

Paso 1: empresas e instituciones solicitan la adhesión (voluntaria)

Paso 2: perfil de datos de empresas e instituciones (diagnóstico organizacional)

Paso 3: plan de acción (elaborado a partir del diagnóstico de la organización)

Paso 4: pacto (perfil de análisis de registro y plan de acción) desarrollado por el comité de coordinación

Paso 5: comités de monitoreo/evaluación y coordinación

Paso 6: concesión del Sello

El Sello se concede en tres categorías (oro, plata y bronce) en función de la naturaleza de las actuaciones desarrolladas, desde acciones de sensibilización hasta aquellas que conducen a cambios más estructurales en la gestión de personas y la cultura de la organización.

Resultados

Según la responsable del programa entrevistada, la última edición finalizó con 81 organizaciones certificadas, la mayoría de ellas empresas públicas. No han trabajado con pequeñas empresas, solamente con grandes y medianas, siendo el porcentaje aproximado de estas últimas de en torno al 30% de las participantes.

Existe un listado publicado de las organizaciones certificadas en la cuarta edición (2011-2012), que puede consultarse en el siguiente enlace: http://www.spm.gov.br/subsecretaria-de-articulacao-institucional-e-acoes-tematicas/pro-equidade/Pro_organizacoes_contempladas/view

Chile: Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género. Sello Iguala - Conciliación Vida Laboral, Familiar y Personal

Organización responsable:	**Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)**
Año de inicio:	**2009**
Descripción del programa	
Promovido por el SERNAM del Gobierno de Chile. Sus orígenes se remontan a 2006, cuando se conforma el Programa y Unidad de Buenas Prácticas Laborales, que crea un Modelo en Gestión de Recursos Humanos en Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género. Dicho modelo dará paso al entonces Sello Iguala, que en la actualidad se denomina Sello Iguala - Conciliación Vida Laboral, Familiar y Personal. Su objetivo ha sido generar en las organizaciones modelos de referencia de prácticas de equidad de género en el empleo, mediante la instalación voluntaria de acciones, planes o programas de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, con énfasis en la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Se dirige a organizaciones dispuestas a hacer una revisión de sus prácticas laborales y a obtener el Sello, cuya correspondencia técnica es la NCh3262 Sistemas de Gestión-Gestión de igualdad de género y Conciliación de la vida Laboral, Familiar y Personal, que pueden comprar las organizaciones a través de un proceso de certificación y auditoría.	
Resultados	
Según publicación en la página web, 43 empresas fueron reconocidas con el modelo IGUALA en 2012, y 37 empresas en 2010. Conforme expresa la persona responsable del programa entrevistada, en una primera fase, hasta 2009, han trabajado con empresas grandes que ya contaban con una aproximación a los temas de RSE. Desde entonces, hasta 2012, han intentado trabajar con otros tipos de empresas, entre ellas pymes, para quienes se ha creado una plataforma on-line de conocimiento en género y a quienes se está sensibilizando a través de la empresa Tuxpan, compañía de tamaño medio que participó en la primera fase del programa y que está trabajando en temas de igualdad de género con toda la cadena de proveedores. Sin embargo, en las citadas fases, apenas han participado las pequeñas empresas.	

Colombia: Programa Nacional de Equidad Laboral y Proyecto Equipares

Organización responsable:	**Ministerio del Trabajo y Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (ACEPM)**
Año de inicio:	**2012**
Descripción del programa	
El Programa Nacional de Equidad Laboral con Enfoque Diferencial de Género está en una fase preliminar de construcción. En ella, a partir de las obligaciones contenidas en el artículo segundo y tercero del Decreto 4463 de 2011, se busca socializar la matriz básica de objetivos, lineamientos, actividades, indicadores y metas, con el fin de recoger insumos provenientes de todos los actores del sistema, para así crear una política de generación de empleo eficaz a largo plazo que cumpla con las expectativas de la Ley 1257 de 2008, su decreto reglamentario y los instrumentos internacionales aplicables. La ejecución efectiva del Programa está atada a la existencia de un diagnóstico certero de la realidad laboral colombiana que permita identificar de manera precisa las necesidades nacionales y que aclare el escenario sobre el cual se pondrán en marcha las políticas asegurando la pertinencia de sus acciones y la eficacia de los resultados.	
Resultados	
En diciembre de 2013 se lanzó el Programa de Certificación Equipares con el Ministerio de Trabajo y la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Veinte grandes y medianas empresas colombianas se han incorporado al programa Equipares, que actualmente se encuentra en fase diagnóstica de las empresas. Para más información, se puede consultar la web: http://mintrabajo.gov.co/equidad.html	

Costa Rica: Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género (SIGIEG)

Organización responsable:	**Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)**
Año de inicio:	**2002**

Descripción del programa

Impulsado por el INAMU *.

Sus antecedentes se remontan a finales de 2002; se abre una etapa de investigación internacional y posteriormente de consulta a diversos sectores. Se construye la primera versión de la norma desde el INAMU, se elaboran y validan otros instrumentos: la Guía para el Diagnóstico de Brechas de Género, el Módulo de Capacitación y el Instrumento de Auditoría. Paralelamente, se realizan pasantías para conocer las experiencias de Canadá y España.

En el año 2006, se pone en marcha el programa piloto con la Planta de Concentrados de Coca Cola Industrias y se valida el instrumental elaborado para tal fin. Durante el año 2009 se compartió la experiencia en Centroamérica (Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala).

A partir del año 2011, las autoridades de la institución deciden revisar este programa y a partir de ahí se realizan las gestiones con el órgano normalizador costarricense para gestionar una norma nacional de igualdad y equidad de género en el empleo.

Durante el año 2013 se cuenta con la Norma Nacional para certificar Sistemas de Gestión en Igualdad y Equidad de Género –SIGIEG, esta fue presentada públicamente en diciembre de ese año, y se espera validarla durante el año 2014. En la actualidad, el INAMU es el ente promotor y fiscalizador; además, será la institución que otorgará el Sello de Equidad de Género a las organizaciones (empresas e instituciones) certificadas. Se emitió el Decreto Ejecutivo N.º 37905-MP-MCM que brinda respaldo normativo.

El sistema de certificación se basa en los modelos de las Normas ISO, y su aplicación recorre similares procesos. De esta manera, la organización que decide obtener la certificación hace un inventario de sus condiciones en materia de igualdad y equidad y se somete a la auditoria de una tercera parte, y si cumple con la mayoría de requisitos de la Norma, se hace acreedora de la certificación. Por otra parte, si la auditoría revela inconformidades o no cumplimientos de la Norma, la organización debe comprometerse a superarlas en un plazo razonable ("oportunidades de mejora"). Como es obvio, si se incumple en un alto porcentaje de la Norma, se retira la certificación.

Para mantener la certificación, la empresa debe estar sujeta a auditorías de seguimiento, las cuales se realizan a solicitud de la organización, aun cuando está normado que la adherencia al SIGIEG obliga a las empresas a someterse a dichas auditorías cada año (en el primer año después de la certificación) y cada tres años luego de la primera certificación. El SIGIEG cuenta en la actualidad con un conjunto de instrumentos validados y un caudal de experiencias a distintos niveles y ámbitos, que le han permitido un importante nivel de maduración.

El Sistema, de acuerdo con la entrevista realizada a una de sus responsables, se promueve especialmente en la mediana y gran empresa. Junto al SIGIEG se está creando un Modelo de Buenas Prácticas Laborales para Micro y Pequeña Empresa; desde ambas herramientas se pretende impactar el empleo que genera el sector privado, que agrupa al 85% de la población ocupada de Costa Rica. En el año 2015 está previsto realizar un plan piloto del Modelo de Buenas Practicas, aunque se es consciente de que el mismo tiene que ser mucho más sencillo que el actual.

Resultados

Según la documentación consultada, por el momento han participado las siguientes empresas en el proceso de certificación: Coca Cola Industrias (certificada en el año 2007), Banco Popular y de Desarrollo Comunal (certificada con la norma del INAMU en 2010), Scotiabank-Costa Rica (certificada con la norma del INAMU en el año 2011); otras organizaciones se encuentran realizando acciones y están realizando los ajustes que plantea la nueva norma nacional.

*Este programa contó con la colaboración y el apoyo financiero de la Iniciativa Costarricense para la Competitividad Internacional. Durante los años 2007-2009, la Agenda Económica de las Mujeres (AGEM-UNIFEM) brindó apoyo financiero y técnico; igualmente se contó con la colaboración del PNUD. El soporte financiero y técnico sustantivo ha sido aportado por el INAMU.

Cuba: Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria (IGECSA)

Organización responsable:	**Ministerio de la Agricultura (MINAG), Federación de Mujeres Cubanas (FMC) y Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP)**
Año de inicio:	**2011**

Descripción del programa

Es una experiencia demostrativa de un Sistema de Gestión con Igualdad de Género para el sector agropecuario en el ámbito local en Cuba, el cual concilia los intereses comunes de la FMC, el MINAG y la ANAP, contribuyendo a la implementación del Plan de Acción Nacional de la República de Cuba de Seguimiento a la IV Conferencia Mundial de la ONU sobre la Mujer.

IGECSA pretende contribuir a la seguridad alimentaria disminuyendo las brechas de género en entidades del sector agropecuario cubano, a partir de la implementación participativa de un sistema de gestión con equidad de género que promueve y reconoce nuevas prácticas laborales potenciadoras de relaciones más justas y equitativas entre hombres y mujeres. Todas las acciones de IGECSA se enfocan hacia cinco ejes, cada uno con objetivos definidos: selección y contratación del personal; desarrollo profesional; conciliación vida laboral-familiar y corresponsabilidad; ambiente laboral y salud, y comunicación inclusiva e imagen no sexista. IGECSA considera cuatro niveles de reconocimiento: nos comprometemos con la igualdad, construimos la igualdad, avanzamos en la igualdad, consolidamos la igualdad

Para la implementación de IGECSA, los pasos que se han de seguir son:

1. Expresión del compromiso para participar y creación del comité IGECSA en la entidad
2. Diagnóstico intraorganizacional para identificar brechas de equidad de género
3. Elaboración del Plan de Acción para reducir brechas de género en la entidad
4. Implementación de acciones de cambio
5. Evaluación (auditoría interna y externa) del cumplimiento del plan de acción y de alcance de los resultados, según estándares de calidad establecidos
6. Otorgamiento del reconocimiento (certificación de calidad de los resultados, según nivel de progreso alcanzado)

La experiencia demostrativa se desarrolla en los marcos del Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA)", proyecto de cooperación que se implementa desde 2009 por el MINAG y el PNUD, contando con el financiamiento de la Unión Europea e incorporando en 2012 otra contribución de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI). La iniciativa IGECSA elaboró e implementa de manera participativa "el modelo" en 10 organizaciones locales (cooperativas y entidades de los servicios) que intervienen en la seguridad alimentaria y que están ubicadas en tres municipios del país: Cabaiguán, Jiguaní y Santiago de Cuba

Resultados

Entre los resultados más relevantes alcanzados hasta diciembre de 2013 se destacan:

1. Conformada la estructura requerida para la implementación (Comité Coordinador Nacional; Grupos Gestores Locales en cada uno de los municipios con la participación de diversas instituciones, Comités de IGECSA en las diez entidades piloto seleccionadas).
2. Incrementados los conocimientos y las capacidades requeridas para implementar la experiencia (lograda la sensibilización mediante talleres nacionales y locales; capacitados actores nacionales y locales clave en temas relacionados con seguridad alimentaria, género y sistemas de gestión con equidad de género; capacitados 42 expertos nacionales y locales (27 mujeres y 15 hombres) en indicadores de calidad y metodologías de diagnóstico).
3. Elaborados colectivamente los documentos básicos para iniciar la experiencia (documento orientador de la experiencia, matriz de indicadores y metas por niveles, técnicas para el diagnóstico y diseño del muestreo).
4. Iniciada la implementación en las diez entidades seleccionadas (realizado lanzamiento participativo

de IGECSA con todos sus trabajadores y trabajadoras; concluido el diagnóstico intraorganizacional).

5. Fortalecidas las sinergias con experiencias similares en la región.

Honduras: Sistema de Gestión de Equidad de Género

Organización responsable:	**Instituto Nacional de las Mujeres (INAM)**
Año de inicio:	**2011**

Descripción del programa

El programa se enmarca en el II Plan de Igualdad y Equidad de Género aprobado en 2010 que contempla, en uno de sus ejes, el derecho al acceso al empleo, al trabajo digno y a los recursos productivos y no reproductivos, en condiciones de igualdad.

Es promovido por el Instituto Nacional de la Mujer de Honduras, con el apoyo de ONU Mujeres y PNUD. También se ha contado con el apoyo del Instituto Nacional de las Mujeres. (Inmujeres).

Tiene como propósito promover que las organizaciones, tanto privadas como públicas, integren en su gestión organizacional la equidad de género.

En el momento de realización del estudio, el programa se encuentra en fase de finalización de elaboración y aprobación de la Norma Hondureña que regula el Sistema de Gestión de Equidad de Género, así como los procedimientos para documentar los requisitos de implementación. Asimismo:

- Se ha desarrollado un Mapa de Buenas Prácticas Laborales y acciones proigualdad de género de las empresas de Honduras.
- Se ha capacitado y especializado a un grupo de asesores/asesoras y evaluadores/evaluadoras para la implementación y evaluación.
- Se ha iniciado su implementación en cinco empresas piloto.

Se espera que el lanzamiento del Modelo en Honduras se realice próximamente.

Resultados

Se está trabajando con cinco empresas piloto: una entidad financiera, una empresa de actividad agrícola y tres cooperativas agrícolas.

México: Modelo de Equidad de Género (MEG))

Organización responsable:	**Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), Gobierno Federal**
Año de inicio:	**2003**

Descripción del programa

Impulsado por el INMUJERES, el MEG 2003 tiene sus orígenes en el Proyecto Generosidad, que contó con el apoyo del Banco Mundial, con el fin de crear modelos innovadores de equidad de género. Como parte de sus estrategias se diseñó el Modelo y, debido a su éxito, el MEG es la única actividad que se integra en 2006 como una política pública federal, estando incorporado en la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.

El objetivo del Modelo es desarrollar, fomentar e impulsar la equidad de género en las organizaciones, institucionalizar las políticas de equidad de género y propiciar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el acceso al empleo, condiciones de trabajo, así como en el desarrollo profesional, capacitación y participación en los procesos de toma de decisiones. El alcance de los objetivos específicos de la implantación del Modelo es el cambio de cultura en el personal de la organización y en la estructura misma, en la que se busque la identificación de brechas entre hombres y mujeres y se propicie la oportunidad de generar acciones para superarlas.

El diseño del Modelo permite que sea auditado por una entidad certificadora imparcial, quien emite una recomendación relacionada con el estado que guarda la organización evaluada. La sugerencia para la obtención del distintivo procede cuando se verifica el cumplimiento de los requisitos del modelo. A partir de este momento, el INMUJERES revisa el protocolo de la evaluación y otorgará el distintivo, así como la autorización para el uso del Sello de Equidad de Género.

Las organizaciones que desean adoptar un Sistema de Gestión de Equidad de Género deben:

1. Realizar un diagnóstico en el que se identifiquen las inequidades existentes
2. Implantar y cumplir con los requisitos definidos en el Modelo
3. Incorporar, en un principio, al menos dos estrategias que favorezcan las condiciones de equidad de género con las que se disminuirá el impacto de las situaciones identificadas como inequitativas

El Plan de apoyo para la implantación del modelo incluye la capacitación y el fortalecimiento del personal de las organizaciones participantes, a través de cursos de capacitación y la ejecución de talleres teórico-prácticos de sensibilización. En su segunda etapa, se encuentra la realización de un acompañamiento o seguimiento a cada organización para asegurar el logro del distintivo (capacitación, diagnóstico inicial, asesoría, seguimiento y apoyo continuo para la implantación del Modelo: preauditoría). Se trata de un modelo en línea con la organización, que nace a partir de ella y no se implanta como algo ajeno. Según la persona entrevistada responsable del programa, se trata más de un sistema de gestión que de certificación

En 2007, el INMUJERES da autorización al Gobierno de Egipto para el uso del sello y la metodología, a fin de desarrollar un esquema homólogo en ese país

Resultados

Entre 2003 y 2012 se han certificado un total de 1.615 organizaciones. Según la entrevista realizada a la persona responsable del programa, de ellas, en torno a un 40% son empresas pequeñas y medianas.

Existe un listado publicado de las organizaciones certificadas (lista de organizaciones certificadas en el Modelo de Equidad de Género 2003-2012) que puede consultarse en el siguiente enlace:

http://www.inmujeres.gob.mx/images/stories/programas/meg/lista_org_cert_meg_02_2013.pdf

Nicaragua: Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género

Organización responsable:	**Unión Nicaragüense de Responsabilidad Social Empresarial**
Año de inicio:	**2007**

Descripción del programa

Alianza entre ONU Mujeres, el PNUD y la Unión Nicaragüense de RSE orientada al desarrollo de acciones articuladas que contribuyan a alcanzar la equidad e igualdad de género en el ámbito laboral en el sector empresarial, para lo cual se ha diseñado de manera conjunta un modelo de gestión de buenas prácticas empresariales con igualdad de género, que se implantó de manera de piloto a partir de septiembre de 2013.

El Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género de Nicaragua busca promover cambios en el ámbito interno de las empresas, que contribuyan a cerrar las brechas de género existentes en las mismas.

En el medio o largo plazo, este modelo apunta a generar un sello de equidad que permita estimular su integración en toda la gestión de la empresa y ser reconocido como un elemento diferenciador que estimule las competencias comerciales.

El modelo está compuesto por cuatro instrumentos clave:

1. El documento base, que es la norma

2. Un instrumento de capacitación

3. Un instrumento de diagnóstico

4. Un instrumento de autoevaluación y evaluación de conformidad. Este, a su vez, está compuesto por dos elementos: uno es el instrumento de evaluación que aplica la misma empresa, y el otro es el de evaluación que aplica un tercero, es decir, una evaluación externa.

El modelo consiste en diez pasos que deberán desarrollarse a lo largo de un año:

Paso I. Convocatoria a empresas, inscripción y designación de Equipo Responsable

Paso II. Convocatoria e inscripción de personas interesadas en formar parte del Equipo Consultor

Paso III. Capacitaciones por parte del Organismo Rector

Paso IV. Empresas aplican el Modelo

Paso V. Organismo Rector anuncia convocatoria al Premio y convoca a Comité Evaluador

Paso VI. Presentación de documentación y asignación de casos

Paso VII. Evaluación de empresas

Paso VIII. Análisis de evaluaciones y retroalimentación a empresas

Paso IX. Revisión de respuestas de empresas y selección de empresas que recibirán premio

Paso X. El Organismo Rector realiza la ceremonia de premiación

El Modelo no se cierra con una certificación, dado que en Nicaragua todavía no existe una entidad acreditada para poder certificar. El Modelo incluye un reconocimiento público, que probablemente tomará la forma de un premio.

El Modelo que desarrollan contempla que las empresas participantes, sean del tamaño que sean, deben contar con una política de género documentada, garantizándola con el consultor o la consultora, de manera que uno de los resultados de la aplicación del Modelo es tener la política documentada.

En función del diagnóstico, y contando con el asesoramiento del consultor o consultora, la empresa decide cuál es su plan de acción, cuáles son las áreas donde van a introducir acciones afirmativas. El consultor/consultora facilita los instrumentos y los formatos para desarrollar el plan, pero quien lo decide es la empresa, el Comité de Género que tiene la compañía.

Resultados

Actualmente están trabajando con doce grupos potenciales: seis de ellos son pymes, tres son grandes empresas, una academia, una fundación, y están viendo a ver si una alcaldía entra en el pilotaje.

El 2012, trabajaron en la formación de un grupo de consultores y consultoras, que son quienes van a asesorar a las empresas. Han arrancado ya, también, con la capacitación de las empresas. Y en la actualidad han iniciado ya los procesos de diagnóstico con un par de compañías,

Uruguay: Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género

Organización responsable:	**Instituto Nacional de las Mujeres del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)**
Año de inicio:	**2008**

Descripción del programa

Es impulsado por el Instituto Nacional de las Mujeres y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

El modelo atravesó una fase piloto entre fines de 2008 y julio de 2011, que permitió su puesta en práctica, análisis de impactos, buenas prácticas y adecuación del modelo definitivo.

El modelo de Calidad con Equidad opera como una norma de carácter certificable que reconoce a las organizaciones que trabajan por la equidad de género incorporándola a la gestión de recursos humanos. De esta manera, el Sello de Calidad con Equidad que otorga INMUJERES es el reconocimiento a quienes desarrollan en sus ámbitos laborales un Sistema de Gestión de la Calidad con Equidad de Género.

Las organizaciones involucradas en el proceso son: LATU (quien asesora en el diseño e implementación del Modelo), PNUD, ONU Mujeres, PIT-CNT e INACAL (integrantes, junto con INMUJERES, del Comité Asesor, organismo que analiza los informes de auditoría y recomienda la entrega del Sello en los distintos niveles), LSQA y UNIT (empresas auditoras).

La implementación del modelo se mide y audita anualmente por parte de organismos especializados (LSQA y UNIT), e INMUJERES otorga un sello de acuerdo con cuatro niveles de avance: nivel 1: compromiso; nivel 2: implementación; nivel 3: mejora, y nivel 4: consolidación e innovación.

La implementación del modelo requiere de un proceso en el que:

1. Se conforma un Comité de Calidad con Equidad
2. Se conforma una Comisión de Inequidades de género
3. Se realiza un diagnóstico organizacional con perspectiva de género
4. Se elabora un FODA, y se realiza un plan de acción
5. Se certifica en uno de los cuatro niveles posible
6. Se mide y retroalimenta el sistema

Resultados

Actualmente, cuatro empresas públicas, una privada y una intendencia departamental se encuentran trabajando en el modelo de Calidad con Equidad. ANP, ANTEL, OSE y UTE están certificadas en nivel II y se preparan para una tercera auditoría. Por su parte, NUVÓ A TUPPERWARE BRAND buscará certificar el nivel II en marzo de 2012, mientras que la Intendencia de Canelones auditará por primera vez próximamente.

Según la persona entrevistada responsable del programa, el modelo seguido se aplica para empresas medianas y grandes. De momento no han trabajo aún con ninguna pyme, aunque desean llevarlo también a este segmento empresarial flexibilizando y reduciendo sus requisitos y tiempos de implantación.

Listado de entrevistas realizadas

	Nombre y Apellidos	Cargo/Organización	País
1	Reyna Martínez	INAM	Honduras
2	Gloria Fuentes	SERNAM	Chile
3	Andrea Castaño de la Torre	Ministerio de Trabajo	Colombia
4	Shirley Gayle	INAMU	Costa Rica
5	Pilar González	INAMU	Costa Rica
6	Ana Sosa	INMUJERES	Uruguay
7	Paola Monroy	PNUD	México
8	Cristian Muñoz y Genaro García	uniRSE Nicaragua	Nicaragua
9	Glaucia Fraccaro y Marina Brito	Secretaria de Políticas para as Mulheres	Brasil
10	Isaac Puig	INMUJERES	México
11	Andrea Balzano y Alejandra Garcia	PNUD Argentina	Argentina
12	Maria José Chamorro	OIT Centroamérica	América Latina y el Caribe
13	Franco Torres	ART PNUD República Dominicana	República Dominicana
14	Néstor Bercovich	CEPAL - Desarrollo productivo	América Latina y el Caribe
15	Julia Herrera y Gilda Pacheco	Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica	América Latina y el Caribe
16	Inés Mendoza	ACI-Américas, Comité Regional de Equidad de Género	América Latina y el Caribe
17	Carolina Mónico	CENPROMYPE	Centroamérica
18	Javier Collado	INCYDE	España
19	Cruz Fernández Durántez	Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad	España
20	María Simó Sevilla	Subdirectora General de Entorno Institucional y Programas de Innovación para la PYME, Dirección General de Industria y de la PYME	España
21	Ana Maria Ortiz Villalba	Presidenta, Asociación de Mujeres Empresarias del Paraguay-APEP	Paraguay
22	Virginia Varela y Elcira Berruti	ART-PNUD	Uruguay
23	Mercedes Eleta de Brenes	APEDE	Panamá
24	Cecilia Barraza	Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer	Colombia
25	Gloria Patricia Medina	Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias	Colombia
26	Silvia Ontivero	Gerente de Recursos Humanos de TUXPAN	Chile
27	Iliana Ponce y Rosalía Ledesma	Auditor Lead y Responsable de Diversidad y Equidad de Género en HP	México
28	Jorge Gustavo Brizuela	Vicepresidente de Atacama, S.A. de Publicidad	Argentina
29	Ariel Vázquez	Jefe de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente de Bedson, S.A.	Argentina
30	Claudio Marrón	Gerente general de Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Macachín Limitada	Argentina

31	Marie Claire Arias Givans	CONACOOP	Costa Rica
32	Cielo Esperanza Villegas Uribe	Dirección Micro, Pequeña y Mediana Empresa	España
33	Marcela Laitano	Programa DI-MUJER	Honduras
34	Ana Moreno	E.S. Ing. Industrial Universidad Politécnica de Madrid	España
35	Inalvis Rodriguez, Aymara Hernandez Morales y Edith Felipe	PNUD Cuba/Proyecto Palma	Cuba
36	María Rosa Renzi	PNUD	Nicaragua
37	Gina de Saenz y Marina Clare Nash	Banco Delta	Panamá
38	Mercedes Eleta de Brenes	STRATEGO Communications	Panamá
39	Leticia Mariana Jáuregui Casanueva	Crea Comunidades de Emprendedores Sociales, A.C. Instituto Nacional del Emprendedor	México

Glosario

Acción positiva o afirmativa
Medida de trato preferencial, orientada a garantizar la igualdad de resultados entre hombres y mujeres, al compensar las desventajas y/o las discriminaciones a las que han estado sujetas las segundas.

Acoso laboral o sexual o por razón de género
Conducta de naturaleza sexual no recíproca que afecta a la dignidad de mujeres y hombres, resultando ingrata, irrazonable y ofensiva para quien la recibe, estableciéndose una clara relación asimétrica y que crea un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil o humillante para quien la recibe, y hasta para terceras personas.

Brechas de género
Diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a sus oportunidades, uso, acceso y control de recursos materiales y simbólicos, así como las divergencias en el disfrute de los beneficios del desarrollo. Estas se manifiestan como desigualdades, discriminaciones y desventajas, que limitan el pleno ejercicio de los derechos por parte de las mujeres. En el ámbito de las empresas, las brechas de género más comunes se refieren a las de acceso, la segregación por sexos de actividades y ocupaciones, la menor presencia de mujeres en puestos de decisión y responsabilidad, la brecha salarial y las que tienen que ver con los usos del tiempo.

Discriminación directa por razón de sexo
Situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable. Por ejemplo, una fórmula de discriminación directa en la empresa sería no promocionar a las mujeres por el simple hecho de serlo.

Discriminación indirecta por razón de sexo
Situación en que una disposición, un criterio o una práctica aparentemente neutros ponen a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse de manera objetiva en atención a una finalidad legítima, y que los medios para alcanzar dicha objetivo sean necesarios y adecuados. Un ejemplo de discriminación indirecta en la empresa sería establecer en las pruebas de selección para un determinado puesto un umbral mínimo

de altura a la persona trabajadora, sin causas objetivas justificadas, lo que dejaría fuera de la selección a un mayor número de mujeres que de hombres dado los niveles de estatura media entre unos y otros.

Comunicación inclusiva

Uso no sexista del lenguaje, tanto escrito como visual (imágenes), en los actos de comunicación.
Con relación a las empresas, se distinguen dos ámbitos de comunicación clave: el interno, es decir, todo el espacio de comunicación que se establece con las personas trabajadoras, y el externo, aquellos mensajes y comunicaciones dirigidas a clientes, personas consumidoras o la comunidad en general.

Conciliación de la vida familiar, laboral y personal con corresponsabilidad

Posibilidad de que las personas trabajadoras puedan mantener, al mismo tiempo, una carrera profesional plena y ejercer su derecho al cuidado de su familia, el desarrollo de su personalidad, su formación o el disfrute de su ocio y tiempo libre. En el ámbito de las empresas, ello se traduce en la adopción de acciones, medidas y/o estrategias tendentes a facilitar la armonía entre el trabajo y la vida personal y la promoción de las responsabilidades compartidas en las tareas de cuidados.

Equidad de género

Otorgar a cada persona aquello que le corresponde, con equilibrio de responsabilidades y oportunidades, reconocimiento de necesidades, aspiraciones y limitaciones. Es, por tanto, la dimensión del desarrollo humano y calidad de vida, lo cual no se contrapone con el desarrollo empresarial, por el contrario, lo impulsa.

Igualdad de género

Condición de ser iguales hombres y mujeres en las posibilidades de desarrollo personal y en la capacidad de tomar decisiones, por lo que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de mujeres y de hombres son igualmente considerados, valorados y favorecidos.

Medidas de igualdad de oportunidades

Actuación dirigida a la mejora de las condiciones generales de trabajo, eliminando posibles discriminaciones en el entorno laboral, así como posibles brechas de género.

Práctica de igualdad de género en la empresa

Toda actuación (ya sea una acción positiva, una medida de igualdad de oportunidades o un plan de transversalización de la igualdad de género) dirigida a eliminar posibles discriminaciones de género, directas o indirectas, y superar las brechas de género en la empresa.

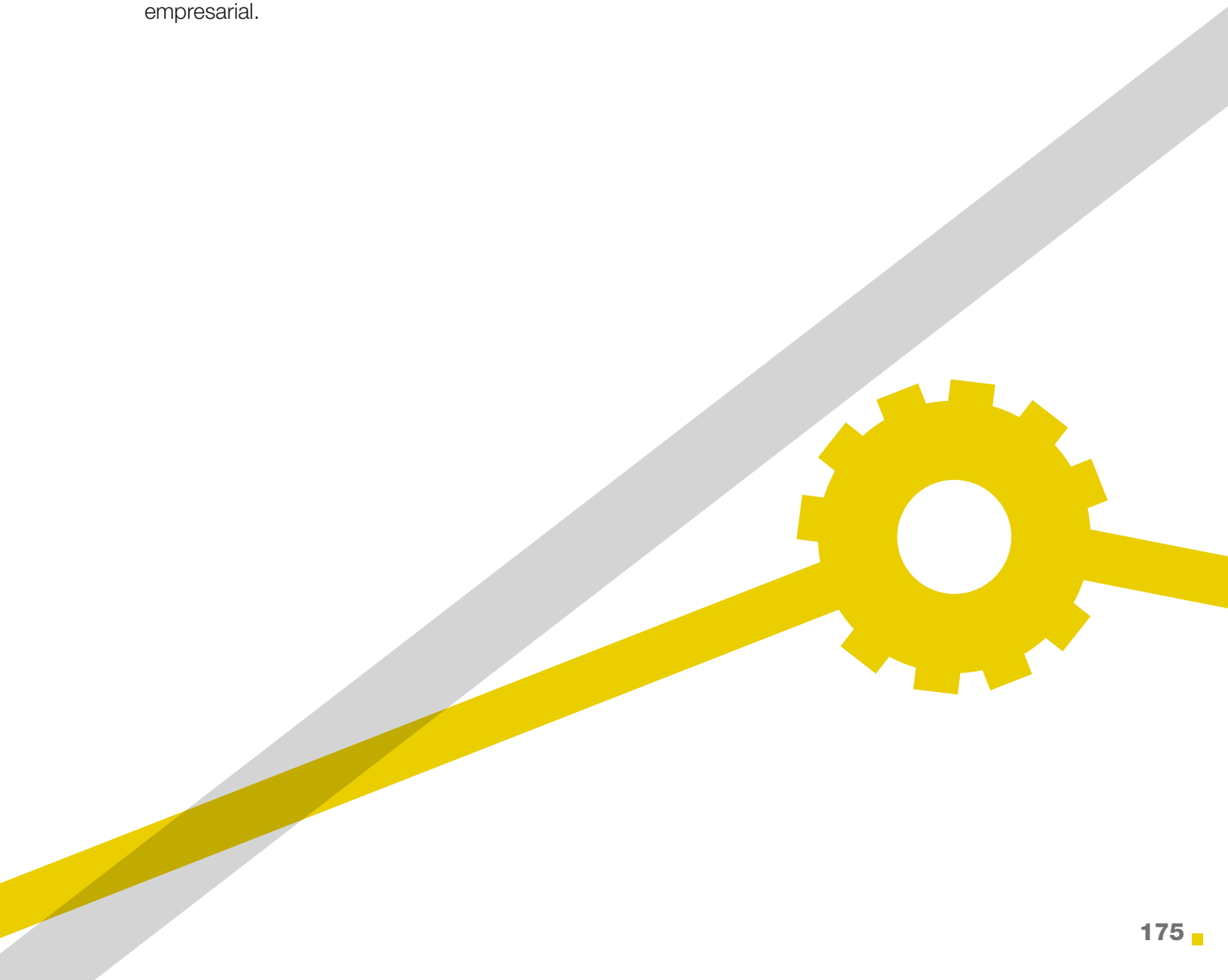
Transversalización de la igualdad de género

La transversalización de la igualdad de género (o gender mainstreaming) tiene como propósito integrar

el interés en la igualdad de género en todas las políticas, programas, procedimientos administrativos y financieros y en el marco cultural de la institución u organización. Más específicamente, es una estrategia para asegurar que:

- La igualdad de hombres y mujeres esté incluida en todas las fases menores o mayores del proceso de toma de decisiones de una organización.
- El producto o resultado de las decisiones que se hayan tomado sea sistemáticamente monitoreado en lo que se refiere a su impacto en la igualdad de géneros (PNUD, 2000).

La transversalización de la igualdad de género en la empresa implica, por tanto, integrar el enfoque de igualdad de género de manera sistemática e integral en todas las áreas y procesos de la gestión empresarial.



Bibliografía

ACI-AMÉRICAS (2009): *Ley Marco Para Las Cooperativas de América Latina,* Costa Rica: Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, 45 p.

ACI-AMÉRICAS (2010): *Estadísticas de equidad de género. Organizaciones miembros de la ACI en la región de las Américas*, Costa Rica: ACI-AMÉRICAS, 57 p.

ALESINA, Lorena. (2007): "Red internacional de género y comercio" en *Guía metodológica para el estudio de cadenas productivas con perspectiva de género*. Capítulo Latinoamericano. Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, International Development Research Centre.

ÁLVAREZ, Mariano y DURÁN, José E. (2009): *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. El Salvador: CEPAL.

BANCO MUDIAL (2011a): Datos sobre América Latina y el Caribe. *Datos y estadísticas, América Latina y el Caribe.* [en línea]: http://datos.bancomundial.org

BANCO MUNDIAL (2011b): *América Latina y el Caribe: panorama general.* [en línea]: http://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview

BANCO MUNDIAL (2014): *Perspectivas económicas mundiales: estrategias para la normalización de las políticas en países de ingresos altos*. Banco Mundial.

CALDERÓN, Coral. (Coord) (2013): Redistribuir el cuidado. El desafío de las políticas. *Cuadernos de la CEPAL N.º 101*. Santiago de Chile: CEPAL.

CEPAL (2009): *Panorama social de América Latina 2009.* CEPAL, 287 p.

CEPAL (2010): "Estadísticas de género" en *Observatorio de género de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL-CEPALSTAT.

CEPAL (2011): “Modalidades de inserción externa y desafíos de política macroeconómica en una economía mundial turbulenta” en *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2010-2011*. CEPAL, 345 p.

CEPAL (2012): *Cambio estructural para la igualdad. Una visión integrada del desarrollo*. CEPAL, 330 p.

CEPAL (2012): Eslabones de la desigualdad. *Heterogeneidad estructural, empleo y protección socia*l. Santiago de Chile: CEPAL, 266 p.

CEPAL (2012): *Panorama social de América Latina. CEPAL*. [en línea]: http:// http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/48455/PanoramaSocial2012DocI-Rev.pdf

CEPAL (2013a): Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. *Notas para la Igualdad N.º12*. Santiago de Chile: CEPAL.

CEPAL (2013b): Comercio internacional y desarrollo inclusivo. *Construyendo sinergias*. Santiago de Chile: CEPAL.

CEPAL, OCDE (2012): Perspectivas económicas de América Latina 2013. *Políticas de pymes para el cambio estructural*. CEPAL/OCDE, 192 p.

CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT (2013): Trabajo decente e igualdad de género. *Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT.

COHEN, Marcos y BARALLA Gabriel (2012): La situación de las PYMES en América Latina. *Argentina: IERAL de Fundación Mediterránea.*

COLCLOUGH, Christina Jayne (2004): *Plans pour l’égalité professionnelle entre les femmes et les homes*. European Industrial Relations Observatory on-line.

COMISIÓN EUROPEA (2012): *La Iniciativa de emprendimiento social de la Comisión Europea*. Comisión Europea.

COQUE, Jorge (2002): “Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo”. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n.º 43*, p. 145-172.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (2010): Visión para América Latina 2040. *Hacia una sociedad más incluyente y próspera.* Panamá: CAF, 72 p.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (2013). *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva.* Colombia: CAF, 269 p.

CSR-INNOLABS (2012): Vinculando RSE y Competitividad en América Latina. *Dossier II: Emprendedores sociales y ambientales*. CSR-INNOLABS.

DINI M. Y STUMPO G. (2004). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina.* CEPAL y Cooperazione Italiana.

DURAN, M.A. (2008). *La ciudad compartida. Conocimiento, afecto y uso*. Santiago de Chile: Ediciones Sur.

EL PAIS (2013a): "La bonanza latinoamericana se distribuyó mal". *Blogs Economía.* Alejandro Rebossio. 21 de agosto de 2013.

EL PAIS (2013b): "Los recursos naturales solos no nos transformarán en desarrollados". *Blogs Economía*. Alejandro Rebossio. 21 de agosto de 2013.

ESPINO, Alma. (2009): *Impacto de las medidas anticrisis en Centroamérica. Posibles impactos en el empleo de las mujeres y en la conciliación entre el trabajo en el hogar y en el mercado.* Costa Rica: OIT, PNUD, UNIFEM, COMMCA, INAMU. [En línea]: http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&task=view&id=905&pub_id=1548

ESQUIVEL, Valeria. (2011): La economía del cuidado en América Latina: Poniendo a los cuidados en el centro de la agenda. *Serie "Atando cabos, deshaciendo nudos*". El Salvador: Área Práctica de Género, PNUD, 41 p.

FEMEVAL (2008). *La Igualdad de Oportunidades en diferentes ámbitos de la vida sueca. Empresas, sindicatos, universidades. Programa Transnacional*. Proyecto Equal I.O. Metal.

FERRARO, Carlo y STUMPO, Giovanni (2010): "Las PYMES en el laberinto de las políticas" en *Políticas de apoyo a las PYMES en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. CEPAL y Cooperazione Italiana.

FERRARO C. Y GATTO F. (2010). Políticas de articulación productiva. Enfoques y resultados en América Latina. En: *FERRARO C. (2010). Clusters y políticas de articulación productiva en América Latina*. CEPAL Y FUNDES.

FIGUEROA, Mabelle y RODRÍGUEZ, Marcela (2012): *Diagnóstico de la situación de la MIPYME en Centroamérica y República Dominicana.* CENPROMYPE.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2013): *Perspectivas económicas globales y para América Latina*. FMI. Fondo Latinoamericano de Reservas. Cartagena de Indias, Julio 2013.

FORÉTICA Y SECRETARÍA DE ESTADO DE IGUALDAD (2011). Igualdad y RSE. *Guía para pymes. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad de España.*

FORLAC (2013). *Programa de la OIT para la formalización de la informalidad*. OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

FUNDACIÓN ASHOKA (2013). *Qué es un emprendedor social Ashoka*. [En línea]: http://www.ashoka.es

GRANT THORNTON (2013): *Presencia de mujeres en puestos directivos: retroceso en España.* [En línea]: http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-Estudio-IBR-2013-mujer-en-puestos-directivos.pdf

GOLDSTEIN, Evelin y KULFAS, Matías (2011): "Alcances y limitaciones de las políticas de apoyo a las PYMES en América Latina. Debates para un nuevo marco conceptual y de implementación", en: *FERRARO, C. (2011). Apoyando a las PYMES: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe.* CEPAL y AECID.

HENRÍQUEZ, Lysette (2009): *Políticas para las MIPYMES frente a la crisis: Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa*. Documento de Trabajo. EuropeAid y OIT.

INMUJERES (2005): "Aprendizajes en la promoción de la equidad de género" en *Aprendizajes del proyecto Generosidad 2002-2005*. México: INMUJERES.

KLIKSBERG, Bernardo. (2011): *Emprendedores sociales: los que hacen la diferencia.* Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

LLANEZA, Pilar (coord.). (2012): *Encuesta Nacional de mipymes industriales, comerciales y de servicios.* Ministerio de Industria, Energía y Minería, 296.

MARTÍNEZ J. (2011). *La institucionalidad de la integración económica centroamericana. Oportunidades para la Agenda Económica de las Mujeres.* ASDI, PNUD Y UNIFEM

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2011): *Actualidad internacional sociolaboral. nº 146.* Mayo 2011.

MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO (2012): *Gobierno Segunda encuesta longitudinal de empresas de Chile*.

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD (2013): *Boletín Igualdad en la Empresa, n.º 3. Junio 2013.* España.

MORA, Alberto (2012): "Panorama actual del movimiento cooperativo en América Latina", en: *Mogrovejo, R., Mora, A. y Vanhuynegem, P. El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible.* OIT, p. 87-125, ACI- Américas.

OCAMPO, José Antonio (2012): "América Latina: el momento económico", en: *Alonso, J.A. La empresa en tiempos de cambio: la RSC y los negocios inclusivos.* Fundación Carolina.

OCDE, CEPAL, CAF (2013): Perspectivas Económicas de América Latina 2014. *Logística y competitividad para el desarrollo*. OCDE, CEPAL, CAF

OIT y EUROCHAMBRES (2008): Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento. *Conjunto de herramientas para asesores de PYME y gerentes de recursos humanos.* Comisión Europea.

OIT (2012): *Panorama Laboral 2012. América Latina y el Caribe*. Lima: Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.

OIT (2013): *La economía informal y trabajo decente: una guía de recursos sobre políticas apoyando la transición hacia la formalidad.* OIT

OIT y GIZ (2013): *"¿Is Small Still Beautiful?", Literature Review of Recent Empirical Evidence on the Contribution of SMEs to Employment Creation*. OIT y GIZ

PEÑA, Ximena y URIBE, Camila (2013): Economía del cuidado: valoración y visibilización del trabajo no remunerado. *Documentos CEDE*. Perú: Universidad Los Andes. Facultad de Economía.

PIAZZE, Ada Inés (editora) (2009): *Género y negocios: casos exitosos en cuatro continentes*. Banco Interamericano de Desarrollo.

PNUD (2000): *Gender and Development Program: Learning and Information Pack.* PNUD.

PORTOCARRERO, Ana Victoria (2012): *Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género de Nicaragua.* Instrumentos. UniRSE, ONU-Mujeres y PNUD.

POWEL, Andrew (2013): *Informe Macroeconómico de América Latina y el Caribe 2013*. Replanteando las reformas: Cómo América Latina y el Caribe pueden evitar la supresión del crecimiento mundial. Banco Interamericano de Desarrollo.

RODRÍGUEZ. A.L. (2009): Negocios que promueven la igualdad: Cómo poner en práctica programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género. *Serie Compartir Conocimiento. Vol. VI.* PNUD-Centro Regional para América Latina y el Caribe. PNUD

RODRÍGUEZ. A.L. (2010): *Igualdad de Género en las Empresas: Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género.* PNUD-Centro Regional para América Latina y el Caribe. PNUD

ROMERO, Luis Ernesto (2006): "Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES" en *Revista Escuela de Administración de Negocios, nº 57*, mayo-agosto, 2006, p. 131-141. Universidad EAN. Colombia.

SALLÉ, María Ángeles (2011): Incluir, complementar, transformar: hombres y mujeres creando juntos los nuevos escenarios del desarrollo. *Documento temático de género del Iº Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local*. ART PNUD, Junta de Andalucía y FAMSI.

VILLAFAÑE & ASOCIADOS (2008): *Monitor Español de Igualdad Laboral. Informe cuantitativo*. Adecco.

VOLIO, Lorena. (2010): "Análisis sobre el impacto de las leyes de igualdad entre mujeres y hombres en América Latina en materia de legislación, políticas públicas e institucionalidad. Los casos de Costa Rica, Venezuela, Panamá, Honduras y Colombia", en *La legislación para la igualdad entre mujeres y hombres en América Latina*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

