

EXPLORANDO EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE UN ENFOQUE FEMINISTA:

premisas, principios y algunas claves prácticas para el cambio



BERDINTASUNA + IGUALDAD

BIZKAIA FORU ALDUNDIAK SUSTATUTAKO EMAKUMEEN
ETA GIZONEN ARTEKO BERDINTASUNERAKO EKIMENAK
INICIATIVAS PARA LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRRES
APOYADAS POR LA DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA



Generoko Aholkularitza
Consultoria de Género
EDE



BERDINTASUNA + IGUALDAD

BIZKAIKO FORU ALDUNDIAK SUSTATUTAKO EMARUMEEN
ETA GIZONEN ARTEKO BERDINTASUNERAKO EKIMENAK
INICIATIVAS PARA LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES
APOYADAS POR LA DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA

Material elaborado en el marco de la Subvención para la realización de proyectos transformadores en materia de igualdad de mujeres y hombres de la Diputación Foral de Bizkaia

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Marco de aproximación: desde los conceptos hasta los valores	4
2.1. ¿Qué es la cultura organizacional o la dimensión cultural de una organización?.....	4
2.2. ¿Qué representa abordar la cultura organizacional desde una mirada transformadora y con enfoque feminista?	6
2.3. ¿Qué valores y principios feministas pueden guiar el cambio cultural?	10
3. Elementos para la práctica: escenario de partida, posibles itinerarios para transitar y procesos clave sobre los que incidir	14
3.1. ¿Qué elementos de partida favorecen transitar hacia nuevas culturas organizacionales?	14
3.2. ¿Podemos imaginar un itinerario estándar a la hora de activar procesos de cambio en la cultura organizacional? ¿Y elementos a cuidar en el camino?	20
3.3. ¿Existen procesos clave sobre los que incidir de cara a transitar hacia culturas transformadoras y feministas? ¿Detonantes que generen un impacto significativo?	23
4. Bibliografía	35



1. INTRODUCCIÓN

Las sociedades cada vez más cambiantes, con nuevos retos, incertidumbres o lógicas transformadoras obligan a las organizaciones a afrontar el reto de transitar hacia culturas organizativas y modelos de gobernanza más ágiles y adaptables a entornos cambiantes, sin renunciar a sus valores y contribución a la sociedad. En paralelo, si queremos ser coherentes con nuestra razón de ser como entidades sociales que actúan desde lógicas en las que la igualdad, la solidaridad, las personas o la justicia social son elementos que guían nuestra misión y formas de hacer, la mirada feminista debe estar presente entre los principios que nos sustentan.

Sin duda, la primera pregunta que debe hacerse una organización que desea incorporar cambios significativos en su esencia y en sus formas de hacer es hacia qué tipo de transformación cultural desea ir. En esta decisión la historia de la entidad, los valores que la sustentan, el tamaño o tipo de actividad que realiza, el camino recorrido, los compromisos con el cambio o el impacto que puede generar organizacionalmente explorar nuevas miradas, entre otras cuestiones, pueden ser elementos significativos que marquen la respuesta. El siguiente paso, será caminar, explorar y bucear profundo en busca de ese propósito.

A lo largo de este documento, y como base de transformación organizacional que nos imaginamos y proponemos, apostamos por organizaciones en las que las personas y la vida son el centro, con formas de trabajo más autónomas, flexibles, con mayor autogestión, colaborativas y que promueven el bienestar, corresponsables y democráticas. Organizaciones con empatía, con una ética de los cuidados tanto en lo interno como en lo externo, que apuestan por liderazgos y gobernanzas colaborativas.

Y, especialmente, organizaciones que apuestan por un cambio organizacional desde una mirada feminista. Esto implica transformar estructuras, prácticas y valores que históricamente han perpetuado la desigualdad de género y otras formas de discriminación. Supone una transformación profunda en las relaciones de poder, las políticas y las prácticas de la organización.

El cambio que una organización decide transitar tendrá impacto en su desarrollo interno pero también en la actividad que realiza hacia fuera. La cultura organizacional es el marco de referencia de la convivencia de las personas que integran una organización y sus modos de relación con el mundo exterior. La transformación cultural modifica los modelos organizacionales y de gobernanza. Del mismo modo, la cultura organizacional es una expresión de la identidad pública que regula los comportamientos con los demás agentes sociales. La coherencia entre lo interno y lo externo es fundamental.





Además, en la búsqueda de esa coherencia es necesario incorporar una mirada sistémica de trabajo en red entre diferentes agentes sociales, generando sinergias, aportación de valor y escalabilidad al impacto. La transición ecológica, la transformación digital, la igualdad de género y la cohesión social y territorial, solo es posible con la suma de esfuerzos entre los diferentes agentes sociales.

Desde una mirada feminista, es indispensable repensar tanto las estructuras organizativas como los procesos de trabajo en aras de modelos más horizontales y colaborativos. Al fin y al cabo, no podemos obviar que nuestras organizaciones se han creado y son parte de un sistema y un contexto de desigualdad estructural y que, por tanto, se siguen perpetuando y reproduciendo desigualdades. Las entidades están atravesadas por relaciones de poder, desigualdades entre mujeres y hombres así como por sistemas de valores y creencias más sutiles que perpetúan dichas desigualdades.

Impulsar una cultura organizacional feminista requiere de un compromiso profundo y estructurado que promueva la igualdad de género, la justicia social y la eliminación de todas las formas de discriminación y violencia hacia las mujeres y otros colectivos que también enfrentan discriminación.

EDE Fundazioa tiene una larga trayectoria en materia de igualdad y violencia machista. Desde sus inicios ha realizado una apuesta clara por impulsar la igualdad de mujeres y hombres dentro de la organización (planes de igualdad, grupos internos que promueven acciones para la igualdad, asunción de compromisos sociales como entidad, etc.) y cuenta con acciones, proyectos y servicios de investigación, consultoría, formación e intervención orientados al exterior y al trabajo con entidades y administraciones públicas en dicha materia.

Además, el acompañamiento que realizamos a organizaciones en la mejora de su desarrollo e impulso hacia el cambio nos ofrece claves desde la experiencia y el conocimiento en el terreno. En este sentido, la consultoría organizacional que realizamos o programas de liderazgo que tienen un largo recorrido nos permiten conocer necesidades, dificultades y escenarios que atraviesan a las organizaciones y que es importante tener en cuenta de cara a afrontar cambios de largo recorrido y que generen impacto.

Al igual que muchas otras organizaciones sociales hemos abordado procesos, prácticas, acciones o agendas que impulsan la igualdad de género, la sensibilización o la participación de las mujeres. Sin embargo, sigue siendo necesario ahondar en mayor medida en cambios organizacionales profundos, que remueven estructuras y procesos tangibles e intangibles, formales e informales.





Nosotras hemos iniciado nuestro viaje. Hemos comenzado a explorar transformaciones que buscan cambios significativos sobre paradigmas organizacionales más democráticos y principios feministas. Esto supone remover y ahondar en las bases, en las estructuras de poder y en los valores hegemónicos. Pero tiene por objeto construir una cultura más inclusiva, equitativa y respetuosa, no solo para las mujeres, sino para todas las personas, con un enfoque en la justicia social y de género.

Este documento no aspira a mostrar el camino a seguir. Nosotras aun no lo hemos descubierto, ni siquiera transitado. Por eso, hemos bebido y tomado ejemplo de quienes han hecho ya un mayor recorrido en su transformación interna. En este sentido las organizaciones de la economía social son referente importante¹. Aun así, desde nuestro camino andado hemos abierto ventanas, comenzado a explorar intuitivamente y desde nuestra realidad concreta. Y desde ahí, podemos compartir algunas claves que pueden resultar de interés. Al menos, así pretendemos que sea. este documento.

No es un documento cerrado ni un dogma a seguir. Lo que buscamos es poder ofrecer algunas claves generales que aporten a la reflexión sobre cambios en la cultura organizacional desde una mirada feminista, a veces desde la práctica y otras veces desde la teoría. Que quien tenga este documento entre manos sienta interés por ahondar en este cambio y que nuestra primera exploración ayude a iniciar procesos de este tipo.

Nuestra aspiración es poder bucear profundamente en busca de la transformación y, en el camino, poder generar redes y relaciones con quienes más han transitado hacia organizaciones habitables en su sentido más amplio. Un camino que aún nos queda por recorrer, pero que sin duda consideramos clave para el aprendizaje y la acción colectiva. Mientras tanto dejamos, en las siguientes páginas, claves que ayuden e inviten a explorar.

A lo largo de este documento podremos encontrar ingredientes de distinto tipo que ayudan a entender y orientar cambios organizacionales transformadores y con mirada feminista. En concreto se abordan las siguientes cuestiones:

MARCO DE APROXIMACIÓN:

- Ofrecemos de forma sintética ideas generales que nos ayuden a entender qué es la cultura organizacional o los elementos que la caracterizan
- Exponemos lo que en este documento entendemos por cambio cultural transformador desde un enfoque feministas.
- Resaltamos algunas de las premisas y principios clave que sustentan el feminismo y que son relevantes de cara a guiar la acción del cambio organizacional.

ELEMENTOS PARA LA PRÁCTICA

- Señalamos algunos elementos de partida que favorecen transitar hacia nuevas culturas organizacionales, claves que está bien revisar antes de comenzar el camino.
- Proponemos un itinerario estándar que puede ser útil a la hora de iniciar procesos de este tipo, si bien partimos de la idea de que no tienen por qué seguirse siempre los pasos.
- Indicamos algunos procesos clave o detonantes sobre los que comenzar a trabajar en el tránsito hacia la transformación desde un enfoque feminista.



¹ En Euskadi las organizaciones de la economía social han abordado un camino indiscutible. No quisiéramos citar a unas y olvidar a otras que han trabajado y aportado significativamente a la cuestión que nos atañe. En cualquier caso, la bibliografía generada por algunas de esas organizaciones queda recogida al final de este documento.

2. MARCO DE APROXIMACIÓN: DESDE LOS CONCEPTOS HASTA LOS VALORES

2.1. ¿Qué es la cultura organizacional o la dimensión cultural de una organización?

“Una empresa es una comunidad de personas que transitan entre un propósito y un legado (...). En este camino las personas y la forma como se relacionan entre ellas (ya sea con sus clientes o proveedores) dibujan un modo de hacer particular. Una senda singular. Esta senda singular es su cultura. Y esa cultura, como sustrato de sus operaciones y de sus narrativas, condiciona su capacidad de éxito y su modo de enfrentar el fracaso. Esa cultura se expresa en detalles, en la forma de hacer lo que se debe hacer y lo que no debería hacerse, en la expresión de las relaciones de poder, en sus expresiones cotidianas, en la trazabilidad de sus emociones (...) una comunidad viva que se reconoce, que establece códigos, que no se enseñan, pero se aprenden por contagio; es una construcción histórica subterránea, **un torrente de comportamientos** que en cada organización se reconocen como naturales o extraños”².

La cultura organizacional es el **conjunto de valores, creencias, normas, actitudes, comportamientos y prácticas** que caracterizan y guían a una organización. Son los significados, modos de entender, vivir y ver los eventos y actividades que comparten las personas que están en una organización; el conjunto de creencias compartidas que establecen lo que es «normal» y legítimo, y lo que no.

Es el ADN o la identidad de una organización que influye en cómo sus miembros interactúan entre sí y con el entorno externo, y cómo toman decisiones, resuelven problemas y alcanzan sus objetivos. Se trata de un fenómeno en general poco explícito que está presente en un sinfín de formas de hacer y de relacionarnos dentro de la organización, tanto formales como informales: los hábitos en las formas de trabajo, los valores sobre los que se sustentan nuestras formas de hacer, las formas en que se manifiesta y se ejerce el poder, el ambiente de trabajo, los comentarios aceptables o no, la jerarquía de valoración de habilidades y capacidades, etc.

“Las organizaciones son sistemas vivos sociales con un propósito y unos objetivos a alcanzar. Y las relaciones que se dan entre sus individuos y equipos no son fruto del azar, sino que en cada empresa siguen unas determinadas formas (valores, creencias, comportamientos, etc.), que podríamos denominar <<reglas culturales>>. Estas suponen **lo más genuino y auténtico de cada organización**, lo que no se puede copiar”³.

La cultura organizacional es el **marco de referencia de la convivencia** de las personas que integran una organización y sus modos de relación con el mundo exterior. La toma de conciencia de cómo opera la cultura y la transformación de aquellos aspectos que se desean cambiar, genera un impacto directo en las personas y sus relaciones, cuestionando entre otras: el sentimiento de pertenencia, los ámbitos de poder, los patrones de relación, el cuidado de las personas, los modelos de liderazgo, los modos productivos, la participación, etc. La transformación cultural modifica los modelos organizacionales y de gobernanza, respondiendo mejor a las situaciones y necesidades del momento actual.

Del mismo modo, la cultura organizacional es una **expresión de la identidad pública** que regula los comportamientos con los demás agentes sociales. En este sentido, las organizaciones sociales son referentes e inspiradoras para el entorno, promoviendo cambios en él a nivel social, político y económico. Son las primeras interpeladas a conseguir este cambio internamente para llevarlo fuera a través de su actividad.

² Ayerza, J.M., Escorihuela, “Uli”, Mancisidor J. *El método Fábrika*. Cómo abordar la transición cultural de las organizaciones. 2024

³ Ayerza, J.M., Escorihuela, “Uli”, Mancisidor J. *El método Fábrika*. Cómo abordar la transición cultural de las organizaciones. 2024

Llegados a este punto conviene hacer algunas aclaraciones más específicas en torno al término cultura organizacional. Si bien es cierto que, a lo largo de este documento, utilizaremos el término “cultura organizacional” en singular, consideramos que es igual de apropiado hablar sobre “la dimensión cultural de las organizaciones”.

Una organización está, generalmente, compuesta por un entramado de culturas, no exclusivamente por una, aunque pueda existir una tendencia dominante. En las organizaciones existen un grupo de culturas que conviven de forma simultánea y a lo largo de la vida de una organización. Estas culturas se mantienen constantemente en “tensión” y es una esencia natural de las organizaciones, la disputa (no entendida en sentido peyorativo) entre unas y otras formas de ser y entender. De ahí que el término “dimensión cultural de las organizaciones” pudiera ser el más apropiado, si bien a lo largo del documento mantendremos el uso de cultura organizacional para poder simplificar la comprensión de la lectura y poder focalizar en algunas cuestiones de carácter más general.

Avanzando con la definición cabe señalar algunos **componentes clave de la cultura organizacional** que se resumen a continuación:



Valores y creencias

Son las ideas fundamentales sobre lo que es importante para la organización, los principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización y sus miembros. Los valores guían las decisiones y comportamientos de quienes trabajan en una entidad y proporcionan un marco para definir lo que es “correcto” o “incorrecto” en el contexto de la organización. Ejemplos de valores pueden ser la integridad, la innovación, la responsabilidad social o la excelencia en el servicio.



Normas y comportamientos

Son las reglas no escritas o expectativas sobre cómo deben actuar los miembros de la organización. Las normas definen cómo se espera que las personas se comporten en diferentes situaciones, desde cómo se comunican hasta cómo se resuelven los conflictos. Los comportamientos visibles reflejan esas normas, y pueden incluir desde formas de vestir hasta la manera de trabajar en equipo. Puede tratarse de sistema de creencias, valores y modelos mentales que se expresan en discursos formales e informales.



Rituales y ceremonias

Son prácticas recurrentes (eventos y actividades regulares) que refuerzan la cultura y los valores de la organización. Pueden incluir eventos como celebraciones de logros, reuniones periódicas, capacitaciones, reconocimientos a empleados o actividades sociales. Estos rituales ayudan a consolidar la cultura organizacional y a mantenerla viva dentro de la empresa.



Símbolos y lenguaje

Los símbolos son los elementos visuales y físicos que representan la cultura de la organización. Los símbolos incluyen logotipos, lemas, oficinas, la disposición y decoración del espacio de trabajo, la forma de vestir, entre otros. Estos elementos comunican mensajes sobre la cultura de la organización. El lenguaje hace referencia al lenguaje específico y términos que se utilizan dentro de la organización y que pueden no ser comunes fuera de ella: cómo se habla dentro de la empresa, los términos específicos que se utilizan, el tono en la comunicación, etc.



Historias y mitos

Relatos compartidos dentro de la organización que a menudo contienen lecciones morales o ejemplifican los valores y comportamientos deseados.



Estructura y políticas

La manera en que está estructurada la organización, sus políticas y procedimientos, también influye en la cultura. Las organizaciones muy jerárquicas y burocráticas, por ejemplo, tienden a tener una cultura más rígida y formal, mientras que las organizaciones más planas y horizontales suelen ser más colaborativas y flexibles.



Liderazgo

El estilo de liderazgo tiene un gran impacto en la cultura organizacional. Las personas líderes, con su comportamiento, valores y decisiones, modelan y refuerzan la cultura. Los y las líderes que promueven el diálogo, la transparencia y el empoderamiento de sus empleados crean una cultura más abierta y participativa.

La cultura organizacional **redunda en toda la organización** en su conjunto: en los comportamientos (moldea cómo actúan las personas dentro de la empresa, cómo resuelven problemas y cómo toman decisiones); en el clima laboral (una cultura positiva puede aumentar la satisfacción de los empleados, mientras que una cultura tóxica puede llevar a altos niveles de estrés y rotación); en el rendimiento (puede ser un factor decisivo en la productividad, la innovación y el rendimiento general de la organización; un equipo que comparte valores y una visión común tiende a ser más eficiente y colaborativo) o en las relaciones externas (influye en la imagen de la empresa hacia el exterior, afectando la percepción de clientes, proveedores y posibles empleados).

Los **tipos de cultura organizacional** pueden ser muy variados y todos ellos construyen de una u otra forma la organización. Sin pretensión de profundizar se señalan aquí algunos tipos: la cultura de poder, que se basa en una estructura jerárquica fuerte, donde el poder está concentrado en unas pocas personas y la toma de decisiones es vertical; la de roles, que se organiza en torno a roles claramente definidos y la importancia de seguir procedimientos y reglas, priorizando así la estabilidad; la de tarea, que se centra en la resolución de problemas y la consecución de resultados, siendo organizaciones más flexibles y ágiles. También encontramos aquella que se centra en las personas, donde se valoran las relaciones, la colaboración y el desarrollo personal y profesional, con lo que se impulsa un ambiente de trabajo positivo y motivador. Por su parte, la cultura de la innovación y adaptabilidad se caracteriza por la apertura al cambio, la experimentación y la creatividad. Las organizaciones con esta cultura están constantemente buscando nuevas formas de mejorar, innovar y adaptarse a un entorno en constante evolución.

El cambio o fortalecimiento de la cultura organizacional es un **proceso complejo pero fundamental** para el éxito a largo plazo, para la mejora del bienestar de las personas y para el desarrollo en contextos sociales cambiantes. Al crear un entorno de trabajo que refleje valores compartidos, fomente el bienestar de las personas que trabajan en ella y esté alineado con los objetivos estratégicos, las organizaciones pueden mejorar su desempeño, retener talento, generar una mayor satisfacción entre las personas que la habitan y ser más igualitarias.

A lo largo de los años se ha reflexionado significativamente sobre **modelos de cambio organizacional**⁴. No es objeto de este trabajo profundizar en dichos modelos si bien cabe señalar que proporcionan marcos para guiar a las entidades en el proceso de cambio, cada uno de ellos enfocando el avance en diversos aspectos: el liderazgo como clave para el cambio exitoso; el cambio individual para lograr la transformación organizacional; la alineación de diversos elementos para que las organizaciones funcionen; las epatas emocionales que se atraviesan en el proceso de cambio; la autogestión con elemento de cambio, etc.

Sin duda, los distintos enfoques sobre cambio organizacional son una base inspiradora y dan muestra de la evolución producida en los focos y claves de interés a la hora de transformar nuestras organizaciones.

2.2. ¿Qué representa abordar la cultura organizaciones desde una mirada transformadora y con enfoque feminista?

Tal y como se señalaba existen múltiples modelos de cultura organizacional, así como tipos de transformación que se pueden alcanzar. Posiblemente nuestras organizaciones sean una mezcla, en mayor o menor medida, de distintas formas organizacionales (con mirada en la eficacia, en la innovación, en las personas, etc.). Con lo cual cada organización deberá encontrar las claves para transitar al horizonte deseado en función de su punto de partida y de los propósitos que se marca.

Los nuevos paradigmas que apuestan por transformaciones genuinas apuestan por organizaciones entendidas como **sistemas vivos**, que están en constante evolución, adaptándose y respondiendo a su entorno, en lugar de seguir un plan estratégico fijo. Organizaciones que son capaces de adaptarse a las necesidades del entorno

⁴ Algunos de los más significativos: Modelo de las 8 Etapas de Kotter, Modelo ADKAR, Modelo de Cambio de Lewin, Modelo de las 7S de McKinsey, Modelo de Transformación Ágil, Modelo de Gestión del Cambio de John Fisher, Modelo de Innovación Disruptiva de Christensen, etc.

y a contribuciones futuras, en lugar de anclarse en declaraciones que no siempre son conocidas y sentidas por las personas que las forman.

Esto supone reflexionar sobre la propia identidad, sobre las formas de hacer y relacionarse, sobre su aporte a la sociedad y, en definitiva, sobre cómo seguir un propósito que evoluciona con el tiempo. El propósito de la organización rompe con métricas tradicionales como la rentabilidad o el crecimiento y se apuesta por una misión mayor que beneficie a las personas que trabajan en ella, a la sociedad y al planeta en su conjunto. Se reconoce que el cambio es una constante y que deben evolucionar junto con su entorno y, por tanto, existe un sentido de contribución y trascendencia.

Preguntarnos **para qué queremos cambiar o transformar** nuestras organizaciones es sumamente importante llegados a este punto. El sentido de una organización, en especial si hablamos de organizaciones sociales, es contribuir al cambio en la sociedad (cada organización contribuye en función de su propósito, misión, sector de actividad, etc.). Su razón de ser es generar un impacto social, una mejora de las condiciones, un cambio social y/o político.

Desde una mirada feminista no es suficiente con buscar el cambio interno en las organizaciones. Este cambio, es sin duda necesario. Pero debe ir acompañado de **valores organizacionales que buscan abordar explícitamente las estructuras de poder externas** (el patriarcado, el capitalismo, la organización social de los cuidados, etc.) que moldean las dinámicas laborales y sociales. Hablamos, por tanto, de cambios que afectan directamente a la propia organización, pero también de incidir en el exterior a través de las prácticas feministas que se desarrollan desde dentro de las organizaciones o mediante la incidencia política que ésta puede ejercer.

En esencia, se busca promover la igualdad de género, la justicia social y la eliminación de todas las formas de discriminación y violencia hacia las mujeres u otras personas que sufren desigualdades. Generar organizaciones más democráticas, habitables, que presten atención a lo personal y lo colectivo o que busquen la sostenibilidad de la vida en su sentido más amplio a través de un cambio interno que, en paralelo, impacta en la sociedad en su conjunto.

La transformación interna de las organizaciones viene marcada, por tanto, por el deseo y la creencia de que nuestra mejora interna contribuye más y mejor a cambiar la sociedad y a cumplir con nuestro propósito o misión. Además, la coherencia ha de ser también un elemento tractor. Pretender generar cambios sociales y que internamente no fueran compartidos o no tuvieran un reflejo en las formas de ser y actuar de las entidades, seguramente, carecería de sentido.

Siendo este el punto de partida interesa ahora profundizar en cómo pueden ser esos cambios internos que parten de la base de que con ellos se generaran cambios en el exterior, y cómo pueden ser esas organizaciones.

Se trata de organizaciones que buscan mejorar sus estructuras, evitando jerarquizaciones y apostando por **sistemas más fluidos que distribuyen la autoridad y la capacidad de decisión** y aprovechan la inteligencia colectiva. Equipos y unidades que trabajan desde la autogestión y la autonomía, con libertad de organizarse y donde las decisiones se toman de manera colaborativa por los equipos impulsando la responsabilidad compartida.

En definitiva, organizaciones que promueven una mayor alineación entre las personas y el propósito organizacional; más democráticas y horizontales a través de liderazgos colaborativos y participación de las personas; que rompen con jerarquías rígidas que generan desigualdades de poder; con formas de hacer más flexibles y autónomas; en las que se impulsan relaciones basadas en la confianza mutua, el empoderamiento y la transparencia; que favorecen la motivación, el talento y la plenitud de las personas o en las que se busca tanto el bienestar humano como la sostenibilidad organizacional.

Esto no implica que todas las personas sean iguales dentro de un equipo, sino que cada persona tenga espacio para desarrollarse de forma saludable y donde la confianza sustituye al control. La confianza mutua o la comunicación saludable son elemento clave. Se confía en que las personas quieren contribuir y desarrollar su actividad de cara a alcanzar el propósito compartido, y se buscan formas de comunicación en las que poder expresar libremente pareceres y sentires. Organizaciones en las que se promueve que las personas sean ellas mismas en su totalidad dentro de la organización, lo que incluye tanto su lado profesional como personal.

Donde **las personas pueden mostrarse plenamente**, expresando emociones, creatividad, vulnerabilidades y fortalezas. Se impulsa el bienestar integral para lo cual, sin duda, es necesario contar con ambientes de trabajo seguros y de confianza. Las organizaciones son capaces de aprovechar el potencial y talento de las personas, impulsando formulas en las que cada cual pueda encontrar su motivaciones e intereses.

Hablamos de modelos organizacionales que pueden representar una cultura organizativa diferente pero que, sin alineación con un enfoque feminista, podrían seguir perpetuando discriminaciones y modelos androcéntricos. Y es que, transitar hacia otros escenarios no implica, per se, superar las desigualdades existentes.

En este sentido, una cultura organizacional feminista busca integrar los valores y principios del feminismo en la estructura, políticas, relaciones y prácticas de trabajo. Desde una mirada feminista es fundamental buscar una transformación más profunda de los valores, las normas, las políticas y las prácticas organizacionales así como de las relaciones de poder estructurales y relaciones laborales cotidianas que sostienen las desigualdades.

Para ello es necesario reconocer que nuestras organizaciones perpetúan desigualdades, y que la propia cultura organizativa es un elemento para el mantenimiento de unas relaciones y **ESTRUCTURAS DE PODER** androcéntricas y, a veces, poco cuidadosas con las personas que forman parte de ellas.

Ciertamente si hablamos de organizaciones sociales nuestro recorrido en materia de igualdad y el compromiso con la justicia social redundan en apuestas más igualitarias e integradoras. Sin embargo, **transformar las dinámicas de poder tradicionales** que tienden a ser jerárquicas y patriarcales sigue siendo a día de hoy un reto en nuestras organizaciones. “Si no transformamos nuestras estructuras que, aunque más horizontales y menos jerárquicas, se sustentan todavía en relaciones heteropatriarcales, y si no intervenimos en el ámbito privado asumiendo la responsabilidad que hombres y mujeres tenemos en sostener la vida, todo este potencial puede convertirse en una trampa para las mujeres”⁵.

Apostar por organizaciones horizontales con liderazgos y gobernanzas colaborativas en las que las voces de todas las personas son escuchadas es un elemento transformador y este abordaje debe partir de la premisa de que algunas voces (las de las mujeres, las de determinados grupos, etc.) tienen más dificultades a la hora de ser escuchadas. Desde una mirada feminista **las experiencias de género, raza, clase u otras formas de opresión influyen** en el acceso al poder y la participación dentro de una organización. Por eso, es fundamental visibilizar cómo estas intersecciones afectan a las personas en su vida laboral y diseñar políticas ajustadas a dichas realidades.

Si no explicitamos las desigualdades de género existentes ni proponemos **mecanismos para combatirlas** podemos generar una neutralidad que, en la práctica, podría perpetuar las dinámicas patriarcales en lugar de desafiarlas directamente. Por ejemplo, sin políticas específicas de equidad, las mujeres podrían seguir

⁵ REAS Euskadi. Equidad de género. Pistas para las organizaciones de la economía solidaria (2020). Disponible aquí: <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/EQUIDAD-DE-GENERO-DEF.pdf>

enfrentando barreras estructurales para ocupar posiciones de liderazgo incluso siendo organizaciones transformadoras tal y como veníamos definiendo.

VALORES como la equidad, la diversidad, la inclusión, la justicia social o el bienestar de todas las personas involucradas, entre muchos otros, son parte del feminismo y, posiblemente, también de nuestras organizaciones. Sin embargo, las organizaciones sociales **no son inmunes a valores androcéntricos** como la eficacia, el éxito, la dejadez en la expresión de emociones y generación de relaciones saludables, la productividad como única meta, los sistemas relacionales jerárquicos, etc. Esta lucha de valores y enfoques está presente en nuestras formas de hacer y orientar las organizaciones.

Dar peso a lo emocional y relacional forma parte también de propuestas más transformadoras coherentes con reivindicaciones históricas del feminismo que ha puesto el foco en valores como el cuidado, la empatía, la comunicación y la interdependencia, los cuales han sido desvalorizados en culturas organizacionales dominadas por el patriarcado. Se trata de romper con la visión competitiva que tradicionalmente se ha asociado con lo "masculino" y permitir a las personas que forman la organización puedan expresarse plenamente, incluyendo emociones, intuiciones y vulnerabilidades. También supone poner a las personas y la vida en el centro, ser corresponsables o generar formas de cuidado y respeto mutuo desde una ética de los cuidados tanto en las relaciones internas como externas.

En este sentido, el concepto de **sostenibilidad de la vida**, especialmente desarrollado desde la economía feminista y el eco-feminismo, también ha de impregnar a las organizaciones. Supone poner en el centro la reproducción de la vida, no la reproducción del capital. En el sistema actual, los cuidados -mayoritariamente desarrollados por mujeres- quedan invisibilizados frente a un sistema que busca generar capital. Entender que el sistema se sustenta gracias a los cuidados y que el valor de éstos es incuestionable para la supervivencia humana nos pone en otro paradigma en el que las organizaciones sociales han de saber desarrollar políticas corresponsables, pero también nuevos escenarios y apuestas políticas. En paralelo, el cuidado se extiende también a los territorios y el planeta en su conjunto. La sostenibilidad de la vida ha de ser, por tanto, entendida en interrelación con la sostenibilidad del planeta.

En esencia, se trata de priorizar la búsqueda de un bienestar colectivo sobre los intereses individuales. Alcanzar un propósito mayor como organización y promover la sostenibilidad, el cuidado del entorno y el bienestar social como objetivos fundamentales.

Los **PROCESOS, PRÁCTICAS Y FORMAS DE HACER** también requieren ser revisados desde otro enfoque. Hablamos de organizaciones que apuestan por formas de trabajo más **autónomas, flexibles, colaborativas y que promueven el bienestar de las personas**. Organizaciones donde, por ejemplo, se apuesta por la autogestión como modelo organizacional que además rompe con estructuras verticales y genera modelos más horizontales y liderazgos colaborativos.

Aun con todo, es fundamental garantizar que cuando hablamos de democratizar relaciones, generar liderazgos compartidos e impulsar la autogestión no nos olvidamos de las desigualdades estructurales. En un modelo de liderazgo colaborativo y autogestión, **la socialización** de las mujeres hacia roles de cuidado o el evitar conflictos de determinada índole podría perpetuar cargas desiguales o invisibilizar dinámicas asociadas a los mandatos de género.

También resulta fundamental analizar cómo **se privilegian y legitiman ciertos modos de trabajo, creencias, valores**, etc. mientras que otros son dejados de lado. "Lo que queremos es cambiar las organizaciones nos interesa menos fijarnos en lo que diferencia a comportamientos de mujeres y hombres y más en cómo dichos comportamientos, prácticas y relaciones están confiriendo un significado y un valor particular a lo masculino y a lo femenino en cada contexto, es decir, cómo se privilegian y legitiman ciertos modos de trabajo, creencias, valores, etc. mientras que otros son dejados de lado"⁶.

⁶ Navarro, N. (2011). Tercer seminario internacional sobre cultura institucional. Instituto Nacional de mujeres de los Estados Unidos de México. Ponencia.

2.3. ¿Qué valores y principios feministas pueden guiar el cambio cultural?

Transitar hacia una cultura organizacional desde una mirada feminista implica partir de algunas premisas y principios que sustentan el feminismo. En este apartado recogemos, desde un plano conceptual, algunas de las características más significativas que debieran guiar la acción del cambio organizacional basado en valores y principios feministas. Hemos procurado identificar algunos de los fundamentos feministas más significativos, aunque como decíamos no los únicos, y explicarlos en relación con el cambio cultural⁷.



Marco ideológico feminista y pensamiento crítico

El marco ideológico nos define como organización, define quiénes somos, lo que hacemos y cómo lo hacemos. La misión, visión y valores de las organizaciones han de estar **alineados con un enfoque feminista** y con defender la igualdad de derechos y la erradicación de privilegios. Por ende, la dirección a la que queremos ir debe orientarse a la transformación y la justicia social.

En este sentido, nuestro propósito como organización ha de estar ligado también, ineludiblemente, a cuestionar, analizar y **transformar las estructuras sociales, políticas, culturales y económicas** que perpetúan la desigualdad de género y otras formas de opresión. Supone cuestionar las estructuras patriarcales y los sistemas de privilegios y buscar la eliminación de jerarquías.

Además, una transformación cultural feminista debe estar basada en una visión compartida que guía el cambio. Esta visión debe ser inclusiva y **construida de manera colectiva**, involucrando a todas las personas de la organización o comunidad.



Compromiso con la transformación y la justicia social e incidencia política

El enfoque feminista aspira al cambio de la transformación social. Supone ir más allá del análisis moral y adquirir un **compromiso de cambio** hacia una sociedad más justa y equitativa. Con ello, una organización feminista no se limita a lo que ocurre dentro de la organización o comunidad y en su razón de ser y actuar debe estar el compromiso con la justicia social. Las organizaciones han de buscar y provocar el cambio hacia sociedades más justas e igualitarias a través de su forma de funcionar, así como mediante las acciones que realizan y el impacto que generan en el entorno.

En paralelo, es clave que las organizaciones, más allá de su labor y actividad por la que surgen, generen también incidencia política. Se trata de la capacidad de ejercer presión o influir en las actuaciones, comportamientos, posiciones y decisiones públicas de cara a impulsar la transformación social. Supone trabajar por incidir en las políticas públicas de igualdad, impulsar enfoques feministas y reivindicar esta lucha, visibilizar socialmente marcos de desigualdad, defender las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres, etc.



Transformación de las estructuras de poder, estructuras descentralizadas y liderazgo colaborativo

Las organizaciones que adoptan el feminismo buscan cuestionar y transformar las estructuras de poder que perpetúan la desigualdad de género y otras formas de opresión para garantizar que sea más equitativo y accesible para todas las personas. Esto implica analizar y cambiar los ejes de poder que operan (género, edad, personalidad, etc.), cuestionar las normas patriarcales y jerárquicas que han dominado las organizaciones tradicionales, fomentar una cultura de trabajo basada en la colaboración, el respeto mutuo o la redistribución equitativa del poder.

⁷ Somos conscientes de que las miradas feministas pueden ser amplias o diversas. A lo largo del texto se ha utilizado el término feminista en singular (asumiéndolo como enfoque-categoría política y académica en toda su diversidad y complejidad interna), si bien desde un enfoque más social o aplicado cabría utilizar el término feministas en plural.

La **redistribución del poder** supone desafiar las jerarquías tradicionales que tienden a concentrar la toma de decisiones en manos de unos pocos (generalmente hombres). Esto implica romper con las jerarquías rígidas y las prácticas de liderazgo autoritario, en favor de modelos de liderazgo colaborativos e inclusivos, más horizontales, donde la toma de decisiones es compartida.

Supone también analizar y repensar los espacios: la presencia en los espacios de poder; quién habla, cómo y cuándo; los valores que se privilegian y los que se invisibilizan; el valor que se da a la palabra de las mujeres; etc. Y, en última instancia, redistribuir el poder. Por tanto, apostar por espacios en los que las mujeres y otros grupos encuentren formas de participar y formar parte de la toma de decisiones.

Desde un enfoque feminista procede buscar fórmulas de **liderazgo colaborativo** en las que la toma de decisiones pueda ser compartida, tanto en los niveles de decisión que marcan el rumbo de la organización y el qué hacer de ésta como en los equipos de trabajo que impulsan la actividad. Para ello, es necesario generar estructuras más horizontales que rompan con jerarquías que reproducen desigualdades o anulan voces, así como formas de trabajo que promuevan la escucha y la posibilidad de decisiones compartidas.

Es importante que las prácticas organizativas sean diseñadas para escuchar y amplificar las voces de las mujeres, que se garantice una igual participación de éstas (tanto en clave cuantitativa como cualitativa) en los espacios de decisión o distintos niveles de la organización o buscar formas para que distintos perfiles de personas participen y opinen.

Además, supone revisar la representación de mujeres en roles de liderazgo o en posiciones de toma de decisiones, así como garantizar que los liderazgos que se ejercen promueven la inclusión, la empatía, la escucha o la participación. Se apuesta por un liderazgo más colectivo y menos individualista, donde se valoren las contribuciones de todas las personas y se promueva una cultura colaborativa. En este sentido, es clave contar con sensibilidad de género y ser promotores activos de la equidad de cara a evitar prácticas sexistas en el ejercicio del poder.

Abordar el poder supone poner mirada no sólo en las estructuras organizativas formales o en los espacios de trabajo definidos, también implica analizar e incidir sobre las **relaciones de poder informales** o comprobar cómo se reparte la visibilidad pública, por ejemplo.

“ Cultura de los cuidados

Desde una mirada feminista las organizaciones han transformado la forma en que las sociedades entienden, organizan y distribuyen el trabajo de los cuidados. Supone visibilizar la importancia de los cuidados para la sostenibilidad de la vida, erradicar las desigualdades que se producen en la división sexual del trabajo o asumir la redistribución del trabajo de los cuidados de una forma colectiva. Un modelo social corresponsable en el que todas las personas puedan dar y recibir cuidados y en el que se dignifica la tarea de los cuidados. Por tanto, las organizaciones han de **trabajar desde este enfoque en cualquiera que sea la misión de la organización**. Es este el cambio por el que debe trabajarse en un plano externo de la organización.

Desde un plano más interno la cultura de los cuidados puede abarcar un marco muy amplio y variado. Especialmente, procede poner atención a una cultura organizacional que valore **las emociones y el cuidado de las personas**, integrando principios feministas que humanicen las relaciones laborales. El reconocimiento de las emociones es un elemento clave del enfoque feminista, que apuesta por organizaciones donde las personas puedan mostrarse de forma integral y plena (lo racional, lo emocional, lo personal, lo profesional, etc.). Al fin y al cabo, las personas estamos intrínsecamente cruzadas por nuestros momentos vitales y estados de ánimo que condicionan nuestro comportamiento y nuestras relaciones.

También es importante **crear espacios o fórmulas** en los que las personas puedan atender su salud mental y emocional, pero más allá de eso ampliar la mirada a la estructura y la gestión: la incentivación de descansos, la flexibilidad, las fórmulas para identificar sobrecargas, entre otras cuestiones.

Igualmente, importante es **visibilizar las tareas del cuidado**, visibilizar los ejercicios de cuidado que se realizan, así como dar valor a las personas que velan por ello. En este sentido, es importante que no recaiga exclusivamente sobre las mujeres la tarea de “velar” por los cuidados en las organizaciones.

La **conciliación** también puede vincularse a esta cuestión y, desde un enfoque feminista, procede ampliar el concepto de conciliación así como las medidas estándar.



Visión inclusiva y perspectiva interseccional

Las organizaciones se caracterizan por tener valores como la inclusión o la diversidad. Pero apostar por una visión inclusiva supone generar prácticas desde valores éticos y políticos y **adoptar marcos teóricos** que reconozcan las múltiples opresiones.

Las organizaciones han de tener en cuenta la **heterogeneidad de las personas** así como los múltiples factores que interactúan e interseccionan en las situaciones de discriminación y falta de oportunidades (edad, raza, orientación sexual, discapacidad, etc.). Las mujeres no experimentan la discriminación de la misma manera ya que el género interactúa con otros ejes de opresión. La perspectiva interseccional amplía la visión y permite comprender las experiencias humanas de forma más completa y contextualizada.

Es importante analizar las organizaciones desde esta mirada y que tanto **su actuación hacia el exterior** como las **políticas y las prácticas internas** reconozcan y aborden esta diversidad, así como crear entorno donde todas las personas, independientemente de sus identidades, se sientan representadas y seguras.



Alianzas con organizaciones feministas y alineación con la agenda feminista

La colaboración y el apoyo mutuo son señas de feminismo. **Colaborar con colectivos y organizaciones feministas** para generar un intercambio de experiencias, aprendizajes y buenas prácticas enriquece a la organización y representa una apuesta por empoderar y dar valor a estos colectivos, así como por impulsar el aprendizaje mutuo. Entre otras acciones cabe tener relaciones de cercanía, apoyar campañas o iniciativas de organizaciones feministas, etc. También es fundamental tener una alineación con la agenda feminista, conocer los debates y posicionamientos sobre temas candentes o apoyar iniciativas del entorno.

Una organización feminista no solo debe transformar sus dinámicas internas, sino también colaborar externamente para promover la justicia social y de género. Por eso son importantes las distintas relaciones que se establecen con el entorno en el marco de una organización (distribuidoras, otras entidades colaboradoras, etc.) con las que generar **relaciones de cercanía y respeto**, así como asegurar que comparten mirada feminista. También es importante contar con consultoras o expertas en perspectiva de género para asesorar y ayudar a implementar cambios estructurales en la cultura organizacional.



Erradicación de la violencia machista y generación de espacios seguros

La erradicación de la violencia machista es una de las premisas del feminismo, una de las luchas más significativas. La eliminación de estas formas de violencia ha de estar entre las razones de ser de la organización, lo que supone **generar un impacto de cambio social a partir de la actividad que realizamos**. Las acciones que generamos como organización (servicios, programas, actividades) han de favorecer la erradicación de la violencia machista. Además, el **posicionamiento político** de la entidad en cuanto a la tolerancia cero hacia la violencia machista ha de ser claro y explícito.

En un plano más interno, una organización feminista debe ser proactiva en la prevención y **eliminación de cualquier forma de violencia machista** en el marco de la organización. Deben existir políticas que previenen y sancionan el acoso sexual y el abuso de poder o cualquier otra conducta contraria a la libertad sexual y la integridad moral. Esto supone también contar con mecanismos de denuncia seguros, confidenciales y accesibles donde se da credibilidad a la víctima y no se producen represalias contra ella.

Además, es fundamental generar espacios de trabajo donde las mujeres se sientan **seguras, respetadas y libres** de discriminación o violencia. Entornos laborales respetuosos y no machistas. Esto supone eliminar el sexismo cotidiano, identificar y erradicar las prácticas y comentarios sexistas, incluso aquellos que pueden parecer inofensivos o parte de la "cultura" organizacional. Esto incluye bromas, estereotipos de género y formas sutiles de desvalorización.

También pueden crearse redes de apoyo dentro de la organización, en las que compartir experiencias y apoyarse mutuamente frente a situaciones de discriminación o violencia.



Responsabilidad ética con el entorno y la vida

Este epígrafe puede recoger un amalgama diverso de aspectos a tratar pero fundamentalmente se quiere poner el foco en algunos de ellos.

Como organizaciones promovidas por el feminismo es clave **tener en cuenta el impacto que generamos en el entorno** (tanto en clave positiva como negativa) en diversas esferas (impacto económico, medioambiental, social, etc.) y promover la sostenibilidad y la responsabilidad con el entorno y las personas. Además, si bien es obvio que las organizaciones han de velar por su sostenibilidad económica, también es importante dar valor en nuestras organizaciones a actividades que sin generar una rentabilidad económica o siendo valores que menos reportan, pueden favorecer otros impactos no monetarios.

En paralelo puede hablarse de impulsar **economías solidarias**, generando formas de economía basadas en la cooperación, la solidaridad, la reciprocidad, la autogestión o la sostenibilidad de cara a romper con modelos tradicionales y priorizando el bienestar colectivo frente a la acumulación de capital. El apoyo a la economía local y el entorno cercano es una clave más en esta línea, desde criterios de justicia ambiental y social.

Por otro lado, generar **red de relaciones dentro de la comunidad** es una forma de impulsar el entorno cercano. Tener relaciones con grupos de interés de la comunidad para impulsar la responsabilidad y la acción compartida o el empoderamiento mutuo. Dar voz, resolver conjuntamente problemas complejos y generar aprendizajes compartidos. Representa también entender la comunidad como un espacio donde todas las personas pueden recibir apoyo emocional, material y social y, así, generar redes comunitarias de cuidado.

En estas interrelaciones es fundamental **compartir visión**, establecer alianzas con quienes compartimos valores, así como "polinizar" nuestra mirada feminista. En el marco de una organización se generan incontables relaciones (con proveedores, con entidades colaboradoras, con la administración, con el voluntariado, etc.) con las que es importante estar alineadas desde un enfoque feminista o provocar cambios que acerquen a esta mirada.

Además, como se señalaba en el apartado anterior, es importante converger con enfoques como el de la **sostenibilidad de la vida**, poner en el centro de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto la reproducción de la vida frente a la del capital. Entender los cuidados que, mayormente son ejercidos por mujeres en la sociedad, como la base que sustenta el sistema y que por tanto las organizaciones sociales han de desarrollar políticas corresponsables, pero también nuevos escenarios y apuestas políticas. Esta sostenibilidad de la vida se entiende, además, en interrelación con la sostenibilidad del planeta.

3. ELEMENTOS PARA LA PRÁCTICA: ESCENARIO DE PARTIDA, POSIBLES ITINERARIOS PARA TRANSITAR Y PROCESOS CLAVE SOBRE LOS QUE INCIDIR

3.1. ¿Qué elementos de partida favorecen transitar hacia nuevas culturas organizacionales?

En el deseo de ahondar en nuevas formas de funcionar y vivir las organizaciones es importante contar con algunas premisas y **precondiciones de partida** que ayudaran a allanar el camino hacia el hábitat deseado. Se trata de escenarios o terrenos de partida que pueden favorecer el alcance del propósito deseado.

El camino hacia el cambio no es algo que se produce de un día para otro, no se trata de una decisión que abordamos hoy y mañana activamos. En general, es fruto de **un camino ya divisado** en el que se han dado algunos pasos, quizá sin horizonte o propósito concreto pero donde posiblemente ya se ha sembrado con anterioridad; explícita o implícitamente; sistemática o intuitivamente.

La acción hacia el cambio no siempre viene provocada por un motivo explícito o único. En realidad los procesos de cambio se pueden dar por múltiples y variados factores: un cambio de liderazgo que provoca el deseo de generar cambios culturales; necesidades sentidas o valores que se desean reforzar (aumentar el vínculo o compromiso de las personas, fomentar la participación, eliminar desigualdades, etc.); análisis del entorno y de la realidad externa; rupturas, fracasos o constatación de desajustes internos; cambios generacionales o en las características de las personas de la organización; contacto con otras realidades o formas de hacer; etc. Por eso, cuando hablamos del “cambio” ha de entenderse como un proceso que de una u otra forma está iniciado.

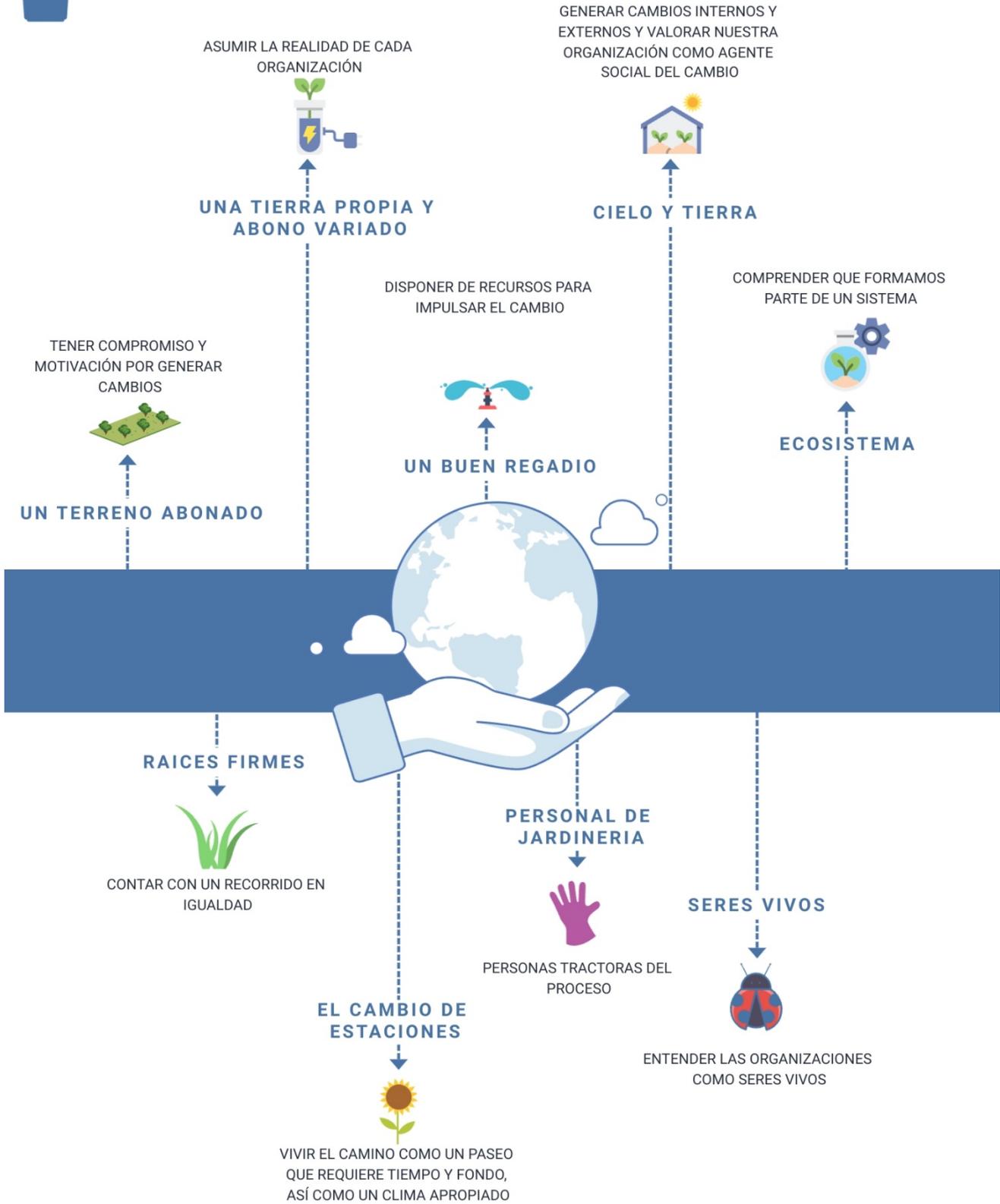
Además, cuando hablamos de cambios no nos referimos a cambios drásticos sino de activar la capacidad de autoobservación y autorregulación que ya está presente en el sistema. Tampoco se trata de imponer reglas o estructuras totalmente opuestas a lo existente, sino de **crear las condiciones necesarias** para que el sistema florezca y se desarrolle según sus propios ritmos y necesidades.

Es posible, que cuando nos aventuramos no contemos, de forma pura, con todos los ingredientes que aquí se describen. Además, **cada organización es única** y puede requerir o no de algunos de ellos. Eso no invalida la acción. Lo importante es decidir si, en líneas generales, se dan las precondiciones necesarias para caminar; si visualizamos un horizonte y si el momento y el tiempo acompaña al paseo.

En este epígrafe hemos querido resaltar algunos elementos de partida que pueden ser necesarios previo a ahondar en cambios de cultura organizacional transformadores y feministas. Precondiciones de partida que deben tenerse en consideración porque favorecen el desarrollo de cambios profundos y duraderos.



CLAVES PARA LA SIEMBRA





UN TERRENO ABONADO

TENER COMPROMISO Y MOTIVACIÓN POR GENERAR CAMBIOS

El deseo e interés de ahondar en cambios significativos con respecto a la cultura organizacional requiere de **un compromiso y una voluntad** tanto por parte de quienes lideran la entidad, como por quienes la componen. Debe existir una base significativamente permeable a nuevas formas de hacer o enfoques transformadores.

Un deseo por explorar nuevas formas, y una apuesta para que esto pueda desarrollarse, desde la paciencia y la persistencia.

Este punto de partida es fundamental, independientemente de cómo luego se vayan desarrollando esos cambios, con qué profundidad o desde qué fórmulas. Esta motivación no suele surgir de repente, sino que acostumbra a ser fruto de necesidades identificadas, un interés por mejorar nuestra organización o consecuencia de un momento idóneo para explorar otras formas de hacer. Sin embargo, suele existir un detonante que provoca ese cambio. Un motivo que acaba guiando el cambio y que da sentido a este.

Además, es importante ir adquiriendo conciencia pero también actuar en consecuencia, mantener una **coherencia entre el discurso y la acción**.



RAICES FIRMES

CONTAR CON UN RECORRIDO EN IGUALDAD

Tener **un recorrido en materia de igualdad y una sensibilización** ya trabajada en el tiempo es uno de los sustratos clave a la hora de abordar cambios que requieren revisar y remover estructuras de poder, reconocer las desigualdades y apostar por nuevas formas más justas y menos discriminatorias en lo que a igualdad o violencia machista se refiere.

Las entidades sociales se caracterizan por tener un recorrido interno en el abordaje de la igualdad (con planes de igualdad, acciones específicas para mejorar las condiciones organizacionales, desarrollo de protocolos, formaciones y acciones de sensibilización, etc.). Esta base, parece necesaria **para ahondar en cambios más profundos**, menos tangibles, que pueden generar más resistencias, que atraviesan lo formal y lo informal, que pueden tocar estructuras, procesos y relaciones y que buscan incidir en valores, creencias, normas o comportamientos.



UNA TIERRA PROPIA Y ABONO VARIADO

ASUMIR LA REALIDAD DE CADA ORGANIZACIÓN

Cada organización es única, con su historia, sus valores, sus propósitos o sus formas de organizarse y funcionar. En paralelo, el momento en el que se encuentra la organización, las apuestas existentes por el cambio o el alineamiento de energías necesarias para transitar a otras formas son cuestiones clave que marcan los pasos que podemos dar o el ritmo al que podemos viajar. Igualmente, una organización grande, por ejemplo, difiere de una pequeña a la hora de impulsar la participación, de construir estructuras organizativas, de comunicar interna y externamente, etc. La existencia de voluntariado, el nivel de militancia de las personas o la propia actividad que realiza también son condicionantes. Estos son sólo algunos ejemplos de las diferencias entre organizaciones.

Es fundamental conocer nuestra propia tierra y asumir que no existen fórmulas estandarizadas. **Cada organización ha de marcar su itinerario y sus propios ritmos**, así como definir la cultura que busca y la forma de asentarla progresivamente.



EL CAMBIO DE ESTACIONES

VIVIR EL CAMINO COMO UN PASEO QUE REQUIERE TIEMPO Y FONDO, ASÍ COMO UN CLIMA APROPIADO

El cambio hacia culturas organizacionales transformadoras y feministas es un **proceso gradual que requiere de tiempo**, una carrera de fondo con etapas, altibajos, logros y retrocesos, dudas, contradicciones, resistencias, avances, celebraciones, dosis de suerte, etc.

Revisarse de forma individual y colectiva comportamientos, formas de hacer, de relacionarnos, de organizarnos, etc. requiere de compromiso y de **resultados a largo plazo**. Y en ese camino seguramente a veces avanzaremos de forma ágil, otras necesitaremos parar y tomar perspectiva, elegir el momento o aprovechar escenarios tanto internos como externos.

Estos procesos nos obligan a repensar **lo urgente y lo importante** ya que conviene encontrar el equilibrio entre los tiempos de la organización para su actividad y el dedicar tiempo a espacios y procesos que suponen reorientar la lógica de la organización.

El **clima organizacional** también es importante. Es necesario estar en disposición de poder reflexionar, hacer autocrítica, escucharnos o construir colectivamente desde miradas y enfoque distintos.



UN BUEN REGADIO

DISPONER DE RECURSOS PARA IMPULSAR EL CAMBIO

Cuando una entidad está comprometido y dispuesta a determinados avances es imprescindible asumir que la inversión en **recursos económicos y de personas** estará presente.

Si queremos transformaciones donde la participación, la horizontalidad y la construcción colectiva son la base nuestro camino hacia ese propósito debe caracterizarse por poner en marcha esos ingredientes. Esto supone **generar condiciones para ello**, dedicar tiempo al cómo o al cuándo, abrir la toma de decisiones y para ello informar y comunicar adecuadamente, etc. Todas estas fórmulas, suponen tiempo y dinero, pero a la larga el resultado y los aprendizajes lo compensan.

Cabe señalar también que los resultados en estos procesos se alcanzan a largo plazo y no siempre son fáciles de medir o cuantificar mediante indicadores habituales. Debemos pensar que **en el proceso generamos aprendizajes** y que de ellos, de una u otra forma, se generan cambios que no siempre con tangibles.



PERSONAL DE JARDINERIA

PERSONAS TRACTORAS DEL PRODESO

Cabe señalar la importancia de contar con personas tractoras que sean capaces de impulsar el cambio, con motivación y constancia. Los cambios de este tipo han de impactar en quienes trabajamos en las organizaciones, por lo tanto, en esencia, todas las personas generamos cambio y debemos formar parte de él.

Sin embargo, contar con **agentes de cambio**, con personas que por diversos motivos (interés, talento, visión crítica, conocimiento, capacidad de decisión, etc.) son capaces de insuflar energía e impulsar acción, es un valor significativo.

Estos agentes de cambio no tienen porque representar un rol formal en la entidad, a veces puede tratarse de personas que de forma “innata” con capaces de generar movimiento; figuras que pueden entenderse desde una mirada más informal o relaciona.

Además, aunque hablamos fundamentalmente de personas internas de la entidad esta tracción puede venir también de agentes externos (personas expertas, organizaciones que nos pueden enriquecer desde su experiencia, consultorías especializadas, etc.)

Sin embargo, no hay que olvidar que estos procesos han de ser **participados por todas las personas**, que deben implicar a quienes conforman la organización impactando de una u otra forma en todas ellas.



CIELO Y TIERRA

GENERAR CAMBIOS INTERNOS Y EXTERNOS Y VALORAR NUESTRA ORGANIZACIÓN COMO AGENTE SOCIAL DEL CAMBIO

Cambios organizacionales desde la transformación y la mirada feminista buscan impactar en la organización pero, necesariamente, también han de **generar cambios en la actividad que realizamos y en las relaciones que generamos** para alcanzar una transformación social.

La cultura organizacional nos moldea internamente y nos pone en relación con el mundo exterior. La coherencia entre lo interno y lo externo es fundamental.

Además, desde un enfoque feminista no es suficiente con transformar relaciones interpersonales o dinámicas organizacionales, sino que también **es necesaria una transformación social y política más amplia**.

La actividad que realizamos, los servicios que ofrecemos, las formas de relaciones que generamos, los límites que establecemos o las apuestas que hacemos por aprender con otras y transferir conocimiento son la vía para dicho impacto en el exterior. Igualmente necesario es, además de enfocarse en un cambio interno de la organización, **abordar explícitamente las estructuras de poder externas** que moldean las dinámicas laborales y sociales.

Lógicamente en este proceso será necesario no perder la causa originaria de nuestra organización y saber engranar nuestra razón de ser y un enfoque feminista de cómo proceder.



SERES VIVOS

ENTENDER LAS ORGANIZACIONES COMO SERES VIVOS

Una premisa importante es entender las **organizaciones como seres vivos**. Las organizaciones tienen su anatomía (sus partes) pero también su fisiología (la interacción que se da dentro de la organización y las funciones compartidas). El cambio profundo supone incidir en todo ello y, en la medida de lo posible, de forma orgánica.

Si transformar la cultura organizacional supone actuar sobre valores, creencias, normas, actitudes, comportamientos y prácticas debe existir **una sintonía en el impacto que generamos en estructuras, procesos y personas**.

A su vez, también debemos pensar que cualquier cambio genera otros cambios y que nuestras acciones pueden ser a veces predecibles, pero no siempre.

Debemos estar preparadas para impactos inesperados y entender también que **pequeñas acciones pueden generar cambios significativos**. En este sentido hay que confiar en que nuestras organizaciones, igual que los sistemas vivos naturales, con capaces de sobrevivir a condiciones favorables así como a escenarios adversos.



No podemos negar que **los contextos que nos rodean** son cambiantes, las necesidades del entorno varían y se diversifican y los contextos políticos y sociales determinan en parte lo que hacemos o cómo lo hacemos, así como los enfoques con los que vamos abordando los cambios organizacionales. De buscar cambios en los procesos hemos pasado a intentar transformar la cultura organizacional. De mejorar la igualdad en cuanto a participación de mujeres en los espacios de decisión ahora buscamos también cambiar estructuras de poder y relaciones formales e informales, tangibles e intangibles.

Esto supone tener que **estar observantes del entorno y sus cambios**, de los nuevos paradigmas o de enfoques que enriquecen tanto la transformación interna como la social. En paralelo, no podemos vernos como organizaciones aisladas que funcionan por sí solas, **formamos parte de ese ecosistema cambiante** donde otros agentes también están presentes y con los que es importante hacer camino compartido.

3.2. ¿Podemos imaginar un itinerario estándar a la hora de activar procesos de cambio en la cultura organizacional? ¿Y elementos a cuidar en el camino?

Con este apartado no buscamos entrar en profundidad en los pasos que pueden marcar el proceso hacia un cambio organizacional transformador y feminista pero si queremos, al menos, **señalar los pasos generales que podrían marcar el recorrido**, una hoja de ruta sintética que podría guiar a algunas organizaciones.

Cada organización es distinta, y lo importante es conocer e identificar **las claves que mejor pueden funcionar en nuestras organizaciones**, también en lo que a itinerario a seguir se refiere. Además, los procesos no siempre son lineales y deben tenerse en consideración elementos que se identificaban en el apartado anterior en relación con el escenario de partida. Con lo cual, no tiene por qué existir un itinerario estándar.

En cualquier caso ofrecemos un **itinerario o ruta** que podría servir de guía para hacernos una idea del camino que procede transitar desde una lógica secuencial. Sin embargo, no hay que olvidar que **estos procesos no son lineales**. Muchas veces, procede dar pasos sobre lo mismo, pero en un nivel de profundidad o de avance diferente o abordar diferentes dimensiones que, aunque siempre las mismas, se afrontan en diferentes niveles de maduración. A veces, avanzamos en espiral y otras veces retrocedemos a niveles anteriores.

Ahora bien, seguir otras formas de hacer, intercalar pasos, optar por otras lógicas más acordes a nuestras entidades, combinar miradas caórdicas⁸ o aprovechar los momentos y circunstancias de nuestras organizaciones para impregnar la mirada feminista en el cambio organizacional, puede ser igual de válido que seguir un itinerario.

Nuestra propia experiencia nos demuestra que, aprovechar el camino ya transitado y que nos acerca al escenario deseado -aunque no fuera planificado o diseñado desde el deseo de generar cambios culturales en esta línea o al menos no de forma sistemática- o aprovechar determinados momentos vitales de la organización, pueden ser también la forma de transitar y generar cambios que van impactando tanto en la estructura como en los procesos y las personas de la organización.

⁸ Supone funcionar en un equilibrio dinámico entre el caos y el orden. Se trata de sistemas, organizaciones o estructuras que pueden prosperar al combinar elementos de caos (adaptabilidad, descentralización, creatividad, diversidad, etc.) y de orden (estructuras, reglas, etc.).



ITINERARIO ORIENTATIVO PARA TRANSITAR HACIA AL CAMBIO



- | | |
|---|--|
| <p>1 Identificar la trazabilidad de la cultura organizacional, definir escenario de cambio</p> | <p>¿Qué cultura organizacional queremos? ¿Qué valores y comportamientos deseamos promover? ¿Desde qué enfoque y valores? ¿Qué paradigma compartimos y cuáles no? ¿Sobre qué principios se sustentan? ¿Se sostienen sobre valores feministas? ¿La cultura deseada se alinea con la visión, misión u objetivos de la entidad? ¿Necesitamos revisar nuestro propósito?</p> |
| <p>2 Diagnosticar o evaluar la cultura organizacional actual</p> | <p>¿Cuál es nuestro punto de partida con respecto al cambio que deseamos? ¿Qué tipo de organización somos? ¿Cuál es nuestra historia? ¿Qué hitos nos marcan en cuanto a nuestra cultura y mirada feminista (en clave de estructura, de relaciones, de estrategia, etc.)? ¿Qué valores predominan actualmente? ¿Qué valores y prácticas feministas tenemos? ¿Cuáles son las fortalezas y aspectos a preservar? ¿Y los aspectos problemáticos, nudos, resistencias o dificultades? ¿Qué aspectos de la cultura actual deben cambiar? ¿Cómo se percibe la actual cultura organizacional? ¿Y los nuevos escenarios? ¿Cómo puede el cambio impactar en nuestro propósito?</p> |
| <p>3 Identificar el futuro emergente, los procesos clave que pueden impulsar el cambio</p> | <p>¿Cuáles pueden ser los principales detonantes para el cambio? ¿Sobre qué procesos concretos podemos comenzar a incidir para activar el cambio? ¿En qué medida están alineados con una cultura organizacional feminista? ¿Por qué esos y no otros? ¿Cuál es su envergadura? ¿Qué pueden generar? ¿Pueden estos provocar cambios en otros marcos? ¿Qué podemos ganar o perder con el cambio? ¿Podemos asumir las pérdidas? ¿Sabemos qué es lo que no estamos dispuestas a perder? ¿Ganamos cosas valiosas y significativas?</p> |
| <p>4 Planificar y pasar a la acción</p> | <p>¿Cómo podemos actuar sobre los aspectos identificados como relevantes para iniciar el cambio? ¿Qué acciones y medidas concretas pueden aplicarse? ¿Qué aspectos están a nuestro alcance y cuáles no? ¿Cómo daremos respuesta a situaciones emergentes previstas o no previstas? ¿Qué tipo de cambios son (en políticas y prácticas, en la estructura organizativa, en las relaciones, etc.)? ¿Influyen en espacios formales e informales?</p> |
| <p>5 Medir los avances y dificultades, realizar ajustes o celebrar los éxitos y reconocer</p> | <p>¿Estamos alcanzando el propósito? ¿Cómo se perciben los cambios en la cultura? ¿Se percibe una alineación con los cambios y valores la cultura deseada? ¿Está teniendo impacto esta cultura (en las personas, en el entorno, en los agentes con quienes nos relacionamos, etc.)? ¿Cuáles son las dificultades y resistencias? ¿Cómo reorientarlas? ¿Qué éxitos podemos celebrar? ¿Qué se puede reconocer o a quién? ¿Las personas se sienten parte de la nueva cultura y tienen la percepción de incidir en ella?</p> |

Para que el proceso se produzca realmente ya señalábamos previamente la importancia del compromiso. Pero sobre todo, es necesario que existan personas concretas que se encarguen del proceso, que sean las encargadas marcar orientaciones y de activar acciones para el cambio. Sin personas que encargan de forma concreta las acciones para la transformación no es posible generar cambios.

Por otro lado, en este itinerario será necesario tener en cuenta la importancia de algunos elementos que deben ser **claves transversales del proceso**. Al fin y al cabo, si queremos transitar hacia organizaciones transformadoras y feministas será necesario que nuestros procesos e itinerario sean acordes a la cultura que deseamos alcanzar. Destacamos algunos:

ITINERARIO ORIENTATIVO PARA TRANSITAR HACIA AL CAMBIO

La formación y sensibilización

Es fundamental invertir en la formación continua para que todas las personas de la organización, independientemente de su género o posición, se sensibilicen y participen activamente en la transformación de la organización hacia una cultura más equitativa. Esta formación debe ser transversal, abarcar todos los niveles de la organización. Pasa por ofrecer programas de capacitación vinculados a reflexionar sobre modelos organizacionales o cultura organizacional, así como formación y sensibilización en igualdad de género, feminismo, violencia machista, roles y estereotipos de género, las estructuras patriarcales, los liderazgos transformadores, las estructuras de poder, etc.

La participación de las personas y la información permanente

Cambios organizacionales de este tipo han de contar con el compromiso de quienes tienen el papel de liderar la organización, así como implicar a diversas personas de la organización que por su visión, talento, interés, capacidad de decisión, etc. pueden resultar piezas centrales. Pero, sobre todo, han de ser procesos participados en los que implicar a un mayor número de personas que desde su visión y sentir aporten a la reflexión, compartan aprendizajes y sean agentes activos polinizadores del cambio. Generar espacios en los que poder compartir opiniones, preocupaciones, sugerencias, nuevas miradas, etc. y que a su vez fortalecen el compromiso y el vínculo. También es fundamental para que el propósito y los valores sean compartidos. Compartir la información sobre los objetivos, los avances o dificultades, los escenarios deseados, el propio proceso de trabajo, etc. favorece la implicación y la participación.

La búsqueda de alianzas

Buscar alianzas con quienes ya han realizado cambios similares es un elemento importante. Escuchar a quien ha ido transitando hacia nuevas formas de hacer, aprender de sus aciertos y errores, conocer las claves más significativas para el éxito, compartir reflexión, aprender conjuntamente, etc. Pero además, también se pueden generar alianzas con quienes están iniciando su proceso, de cara a compartir vivencias, preocupaciones, abordajes de éxito. Es una forma de no caminar "en soledad" y apoyarnos en la motivación y el proceso que otras están realizando en paralelo.

La comunicación transparente y formas de comunicación empáticas

La información y la comunicación en este tipo de procesos ha de ser fluida, sincera y transparente. Tanto con las personas más implicadas como con el resto de las personas de la entidad. La comunicación continua (bien a través de reuniones, boletines, etc.) favorece que se conozcan los enfoques, los avances y los procesos desarrollados y otorga importancia al proceso. La existencia de canales de retroalimentación en los que las personas pueden expresar los cambios que perciben, las mejoras identificadas, etc. también son una buena herramienta. Pero además, más allá de la comunicación interna de la entidad sobre el proceso hay que poner mirada en las formas de comunicación que se generan. Hablamos de una comunicación empática y sincera, que nos permita expresarnos libremente y generar diálogo dese conversaciones no violentas. En este tipo de comunicación será importante prestar atención a cómo nos comunicamos, quién comunica, etc.

Las metodologías inclusivas

Los procesos de cambio organizacional requieren de tiempo. En ese viaje, las reflexiones y los abordajes pueden ser profundos, reflexivos o emocionales, por lo que es recomendable generar espacios y metodologías dinámicas, participativa e innovadoras que favorezcan las distintas formas de aportar. Además, estos espacios son en sí mismo espacios de sensibilización y generación de cambio, por lo que conviene cuidarlos. Algunas formas de trabajo pueden generar resistencia o parecer que no alcanzan un objetivo concreto, por eso es importante explicar el valor de las metodologías y dinámicas de trabajo.

La transparencia, rendición de cuentas y autoevaluación

Estos procesos implican un compromiso con la rendición de cuentas. Esto significa ser responsables de cumplir los objetivos de equidad de género y justicia social. En este sentido la transparencia, tener indicadores de medición, la claridad en los procesos de toma de decisiones, políticas y procedimientos, entre otras cuestiones, pueden favorecer esa rendición de cuentas. Es necesario establecer mecanismos de evaluación que permitan medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario. Ser reflexivas y evaluar de forma continua y permanente cómo se gestionan el poder y las relaciones de género dentro de la organización: revisar las políticas para asegurar que realmente promuevan la igualdad de género; establecer métricas que midan el impacto de nuestras acciones y ajustarlas según los resultados; realizar auditorías periódicas para evaluar si se están alcanzando los objetivos o si mantenemos coherencia con los valores feministas; retroalimentación y ajuste de prácticas que no estén funcionando, etc.

El cuidado y el autocuidado

Estos procesos pueden ser lentos y desgastantes, con etapas más intensas y momentos de mayor calma. Pueden removernos internamente y pueden generar cambios que afecten a nuestra forma de hacer o ver el trabajo, las relaciones con las personas o incluso nuestro vínculo con la organización. Ser conscientes de ello y velar por el cuidado de las personas que participan más intensamente así como por la organización en su conjunto es un buen ejercicio de práctica feminista. El autocuidado, el ver nuestros límites, el decidir parar en determinados momentos o expresar nuestro sentir, entre otras cuestiones, también es llevar a la entidad prácticas transformadoras. Igualmente importante es apelar a la responsabilidad plural del cuidado. Y, en este sentido, la responsabilidad del cuidado toca a distintos planos: el institucional, el socio-colectivo y el individual.

3.3. ¿Existen procesos clave sobre los que incidir de cara a transitar hacia culturas transformadoras y feministas? ¿Detonantes que generen un impacto significativo?

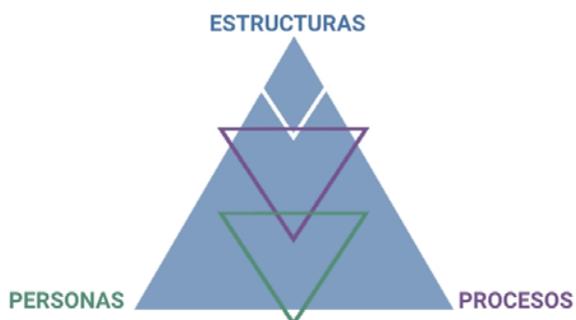
Una vez hemos identificado la trazabilidad de la cultura organizativa (el horizonte) y diagnosticado o evaluado la cultura actual es momento de identificar el futuro emergente, es decir, identificar los procesos clave sobre los que incidir para impulsar el cambio.

Determinar cuáles pueden ser los procesos clave a activar no siempre resulta fácil. Como ya señalábamos, cada organización ha de realizar **su propio camino** e identificar sus procesos o ejes sobre los que incidir para el cambio. El punto de partida de cada organización, el momento en el que se encuentra, la misión que nos guía, el tipo de actividad o tamaño de nuestra entidad, el trabajo que hayamos hecho en materia de igualdad, los cambios organizacionales que se hayan venido dando, el horizonte que nos marcamos, así como otro sinfín de factores, marcan los detonantes que pueden resultar clave en cada organización.

Este es uno de los pasos más importantes una vez diagnosticamos nuestra organización: **decidir sobre qué procesos y elementos incidir para generar el cambio**. Poner la mirada en todos y cada uno de los aspectos, estructuras, relaciones, prácticas, políticas, normas, formas de hacer, hábitos, creencias o costumbres sería inabarcable y, posiblemente, innecesario. Por eso, procede elegir en función de nuestra realidad concreta, con la confianza de que allí donde ponemos la mirada y decidimos intervenir puede generar también cambios en otros marcos organizacionales. Al fin y al cabo, cada organización debe definir y asentar su propia cultura, la que mejor recoja sus valores, su historia y su propósito futuro. Por tanto, los aspectos en los que incidir son únicos y genuinos.

Antes de avanzar en posibles procesos de cambio cabe hacer una parada y ahondar en vectores de la organización que pueden ser la puerta de entrada para el cambio. Desde el acompañamiento que realizamos a organizaciones en sus procesos de cambio organizacional identificamos tres vectores en los que poner la mirada a la hora de impulsar un cambio en la cultura organizacional: **las estructuras, los procesos y las personas**.

Estos vectores están estrechamente interrelacionados y unos pueden incidir en otros. Por ejemplo, las estructuras flexibles permiten que los procesos se adapten al cambio y que las personas trabajen de manera más colaborativa y efectiva. Los procesos adecuadamente diseñados facilitan que las personas realicen su trabajo de manera eficiente y satisfactoria dentro de una estructura adecuada. Las personas motivadas son quienes hacen posible la ejecución de los procesos y la mejora continua, impulsando la evolución de la estructura organizativa. Por tanto, son vectores interdependientes que, cuando se gestionan correctamente, crean organizaciones ágiles, innovadoras y orientadas al éxito.



Las **ESTRUCTURAS** representan aspectos como la estructura organizativa, el organigrama de la entidad, el diseño organizativo o los procesos formales de gestión. Son estructura las políticas, normas o procedimientos internos (procesos selectivos, planes estratégicos, políticas de conciliación, planes de acogida, políticas retributivas, guías de procedimiento interno, etc.); el sistema de gestión económico; los canales formales de participación; la comunicación corporativa; los espacios formales de toma de decisiones; las estructuras de los equipos de trabajo; las celebraciones y reconocimientos formales, etc. Pero la dimensión estructural de la organización está formada también por el modo de interactuar desde los diferentes roles y las diversas responsabilidades dentro de la organización, y entre los roles y entre las responsabilidades. Elementos de la organización que podrían generar cambios culturales cuando varían.

Los **PROCESOS** son los contenidos de interacción entre lo estructural y las personas. Es el espacio en el que se aborda lo fundamental del contenido de la organización, lo vinculado a su misión y su propósito de forma real, no declarativo, lo que se hace de manera práctica, lo que "ocurre" para las personas, a las personas, para la sociedad, a la sociedad. Son los procesos de interacción entre las personas que forman la organización, un contexto de interacción que tiene gran relevancia en nuestra forma de funcionar ya que inciden en el bienestar de las personas, en la efectividad, etc. Aspectos más invisibles e intangibles que subyacen a la estructura. Hablamos, por ejemplo, de las formas de relacionarnos entre personas, de cómo tomamos decisiones, de cómo se distribuye el poder en lo formal y/o informal, de las relaciones y formas de comunicarnos, las formas de trabajo que tenemos, la asunción de los conflictos, etc. Muchas veces estos aspectos nos proporcionan mucha más información en torno a la cultura organizacional (por ejemplo, conocer qué da estatus en una organización o cómo funcionan las lealtades puede ofrecer más información que el diseño organizativo). Por eso, estos procesos pueden impactar más directamente en la cultura organizacional y a su vez generar cambios en lo formal.

Las **PERSONAS** son también un vector de cambio fundamental. La cultura organizacional puede cambiar notablemente si consideramos a las personas y/o los equipos como agentes de cambio. Esto implica empoderarlas, atender sus necesidades, permitir que se muestren plenamente expresando emociones, creatividad, vulnerabilidades y fortalezas, impulsar la motivación, generar conciencia y sensibilización, impulsar talentos, etc.

Incidir en cualquiera de los elementos que componen dichos vectores puede generar cambio en la cultura organizacional. Además, la activación de alguno puede impactar en otros, generando cambios esperados o inesperados. Todos los vectores son importantes e imprescindibles y procede **analizarlos desde una lógica tridimensional y poliédrica**, si bien el punto de partida más recomendable es la mirada a los procesos. Es desde aquí desde donde, posteriormente, se verá si es necesario incidir en la estructura o en las personas.

La transformación no se produce exclusivamente por los cambios que se generan en la capa superficial (herramientas, procesos formales, estructuras, etc.). El cambio es más profundo cuando se aborda **aquello que subyace en los procesos**, a veces intangible o informal; cuando incidimos en las relaciones, en la mentalidad, en los valores, etc.; cuando tocamos el conjunto de ideas y comportamientos de las personas que componen la organización.

Partiendo de esta premisa en la que existen diversos vectores de cambio que están interrelacionados, es posible tener en el horizonte **algunos procesos o palanca clave** que pueden ser realmente significativos cuando hablamos de transformar nuestra cultura (pese a que como decíamos cada entidad es única y los detonantes a activar pueden variar). Hablamos de detonantes, es decir, circunstancias que se pueden dar en una organización para impulsar un cambio o para evidenciar que hace falta un cambio. Estos detonantes podrían ser infinitos, y muy específicos de cada organización. Hemos seleccionado sólo algunos, que son significativos y que están en relación con los espacios organizacionales en los que se pueden evidenciar. Los detonantes pueden producirse en espacios concretos en los que habrá que intervenir pero, otras veces, también puede ser que los detonantes sean síntomas que ocurren en determinado lugar aunque el origen provenga de otras partes del sistema.

Los detonantes o palancas que hemos considerado significativos para el cambio y para, en paralelo, generar otros cambios tangencialmente, están estrechamente vinculados a **los valores que desde una mirada feminista** han de estar presentes en la cultura organizacional de una entidad. Hemos querido resaltar cuestiones significativas desde un cambio organizacional con enfoque feminista si bien es cierto que, cualquiera que fuera el proceso clave o detonante que quisiéramos activar ha de ir siempre acompañado de un análisis de género y de la puesta en acción de prácticas feministas.

Ninguno de los procesos que activemos son neutros al género y a la interseccionalidad que atraviesan las personas por lo que, cualquier acción que orientemos, debe impregnarse de análisis de género y enfoque feminista. En este sentido es importante analizar la sutileza con la que se producen algunas desigualdades, sólo así podremos detectar y actuar. Reconstruirnos de otra forma, cambiar, puede generar resistencias. Sin embargo, el cuestionamiento individual y colectivo es necesario cuando se trata de abordar y modificar relaciones, formas de hacer, comportamientos, valores, etc.

A continuación ofrecemos algunos detonantes que pueden ser claves para el cambio. Algunas organizaciones requerirán de otros focos sobre los que actuar, o puede que algunos ya estén trabajados, también puede ser que sólo se decida activar varios de los detonantes que aquí se proponen. En cualquier caso, esperamos que sirvan de guía.



OBJETIVO

Generar un propósito evolutivo, más compartido por las personas de la organización y que adopta enfoques y principios no originarios pero que forman parte de la realidad emergente (feminismo, sostenibilidad ecológica, etc.)

¿Qué procede revisar?

El propósito que guía a nuestra organización así como su misión, suelen estar en los orígenes de la organización. La misión representa el para qué de la organización (así como el para quién). El propósito es aquello que conecta con las causas originales de la entidad, con el deseo o la necesidad de que ésta surgiera, pero también conecta con la adaptación y evolución que ha tenido en el tiempo y, por tanto, con quienes han ido actualizando y adaptando ese sentido de la organización.

Sin embargo, muchas veces estas declaraciones no son conocidas ni sentidas por las personas que trabajan en la organización. A veces, representa una forma de autoconservación en lugar de un propósito colectivo. Tener la capacidad de adaptarnos al entorno o a las motivaciones internas de las personas adaptando o amoldando nuestro propósito incide en la cultura organizacional. Los valores compartidos y la cultura organizacional se entrelazan con el sentido del propósito y forman un sentimiento de unión en nuestra organización.

Esta revisión o ajuste constante favorece también que incorporemos valores y objetivos que pueden no haber estado siempre en la base de nuestras organizaciones cuando se marcaron la misión y valores iniciales. El aprendizaje que nos aporta el feminismo puede enriquecer este propósito y aportar miradas vinculadas a la ética de los cuidados, la sostenibilidad corresponsable y democrática, la interrelación y conexión comunitaria, el concepto de la vida en el centro y la sostenibilidad del planeta en la interrelación con las personas, etc.

¿Qué horizonte se busca?

Implica profundizar en el significado y la finalidad, adaptándonos y siendo consiente de los escenarios actuales y futuros, así como de las motivaciones y potencialidades de las personas de la organización. Supone generar un propósito más colectivo y explorar nuevos horizontes, adoptando nuevos enfoques y principios. Representa percibir y reaccionar ante estímulos, ajustarnos a la realidad que emerge y a nuestro potencial interno. Esto no significa cambiar de rumbo, sino crear nuevas rutas, distintas, llegar a nuevos destinos y mejorar nuestro propósito. “Los sistemas vivos tienen una capacidad innata para detectar los cambios en su entorno y para adaptarse desde dentro”⁹.

Además, desde una mirada feminista nuestro propósito ha de estar ligado también, ineludiblemente, a cuestionar, analizar y transformar las estructuras sociales, políticas, culturales y económicas que perpetúan la desigualdad de género y otras formas de opresión.

⁹ Ayerza, J.M., Escorihuela, “Uli”, Mancisidor J. *El método Fábrica*. Cómo abordar la transición cultural de las organizaciones. 2024

¿Qué preguntas nos podemos hacer?

Vinculadas a CREENCIAS individuales y colectivas (discursos, interpretaciones, historias y mitos, etc.)	Vinculadas a COMPORTAMIENTOS individuales y colectivos (costumbres, hábitos, prácticas, actitudes, etc.)	Vinculadas a SÍMBOLOS, LENGUAJE O RITUALES
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Creemos viable generar un propósito compartido? • ¿Creemos realmente en la igualdad y el feminismo desde el activismo y más allá del discurso? • ¿Cómo interpretamos la labor que desde nuestra organización se hace en materia de igualdad? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se activan fórmulas para cumplir con un propósito compartido? • ¿Las personas de la organización comparten el propósito? ¿Estamos dispuestas a crear un propósito compartido? • ¿Son compatibles los propósitos de las personas y los de la entidad? • ¿Nuestra entidad tiene entre sus propósitos la búsqueda de la igualdad entre mujeres y hombres o el cuestionamiento de estructuras patriarcales? • ¿Tenemos actitudes o prácticas como organización que reflejan nuestro compromiso con la igualdad y con el cuestionamiento de sistemas opresores? • ¿Nuestros comportamientos con respecto a la igualdad son acordes a nuestros valores o discursos? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué rituales nos conectan con el propósito de la organización? ¿Qué análisis feminista podemos hacer? • ¿Qué momentos de nuestra actividad nos conectan con el propósito o la misión de la organización? ¿Qué análisis feminista podemos hacer? • ¿Qué intervenciones nos conectan con el propósito o la misión de la organización? ¿Qué análisis feminista podemos hacer? • ¿Qué relaciones externas nos conectan con el propósito o la misión de la organización? ¿Qué análisis feminista podemos hacer? • ¿Qué acuerdos y desacuerdos (conflictos, tensiones internas...) nos conectan con el propósito o la misión de la organización? • ¿Qué celebraciones nos conectan con el propósito o la misión de la organización? ¿Qué análisis feminista podemos hacer? • ¿Qué historias de la entidad nos conectan con el propósito o la misión de la organización? ¿Qué análisis feminista podemos hacer?

TRANSFORMACIÓN SOCIAL

OBJETIVO

Favorecer un cambio y una mejora social en clave de igualdad, impulsada desde una mirada feminista que cuestiona las estructuras de poder patriarcales y genera incidencia a través de la propia actividad de la entidad así como desde la incidencia política.

¿Qué procede revisar?

Las organizaciones sociales, caracterizadas por su capacidad de incidencia social y política, han de poder incidir de forma activa en el cuestionamiento de las desigualdades sociales que discriminan a las mujeres. Revisar nuestra capacidad real de incidencia en este sentido, el impacto que tenemos con nuestra actividad en el avance de la igualdad y en favor del feminismo es una clave importante a revisar. También, nuestra incidencia política a la hora de cuestionar el androcentrismo y el patriarcado o a la hora de apoyar iniciativas de los movimientos feministas.

Mirar y cambiar nuestra organización desde un enfoque feminista es clave. Pero igual de importante es, que nuestro esfuerzo por transformar la sociedad tenga mirada feminista y que generemos un impacto en el exterior más allá del cambio interno. Debemos poder introducir los cambios, los avances y los enfoques que se desarrollan en nuestra sociedad, adaptarnos a nuevas formas de ver y entender la realidad.

Esto se consigue de muchas maneras pero merece especial atención las relaciones que establecemos en la actividad del día a día o las alianzas que generamos con movimientos sociales, así como los criterios que adoptamos a la hora de establecer estas relaciones.

¿Qué horizonte se busca?

Buscamos por tanto generar impacto en la ruptura de las desigualdades sociales o en la erradicación de estructuras patriarcales, así como impulsar valores feministas que nos acercan a sociedades más igualitarias e inclusivas: la sostenibilidad de la vida, la ética de los cuidados, etc.

¿Qué preguntas nos podemos hacer?

Vinculadas a CREENCIAS individuales y colectivas (discursos, interpretaciones, historias y mitos, etc.)	Vinculadas a COMPORTAMIENTOS individuales y colectivos (costumbres, hábitos, prácticas, actitudes, etc.)	Vinculadas a SÍMBOLOS, LENGUAJE O RITUALES
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Somos organizaciones que generan impacto y cambio en las estructuras discriminatorias de nuestra sociedad? • ¿Cómo consideramos que nuestra organización impacta socialmente en el cambio? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué prácticas concretas generamos para impactar en la mejora y erradicación de desigualdades? • ¿Cuál es nuestro nivel de incidencia? ¿En qué se materializa? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones simbólicas de nuestra entidad dan cuenta de nuestro impacto social?

RELACIONES DE PODER

OBJETIVO

Romper con estructuras de poder y relaciones jerárquicas rígidas y androcéntricas, redistribuyendo el poder de forma más equitativa y prestando especial atención a las relaciones de poder entre mujeres y hombres así como a otras formas de privilegio y estatus que operan en las relaciones.

¿Qué procede revisar?

Las organizaciones sociales no son inmunes a sistemas y lógicas de poder imperantes y hegemónicas. Nuestras organizaciones también pueden caracterizarse por estructuras jerárquicas, rígidas y androcéntricas, así como formas de relaciones de poder poco horizontales o irrespetuosas. El “poder sobre” esta a veces más presente que el “poder con”, aunque no sea discursivamente sí en la práctica y las actitudes.

Algunos ejes de poder son formales, asociados a las estructuras para la toma de decisiones. Pero, además, existen formas invisibles de ejercer el poder fuera de las estructuras formales o incluso de forma inapreciable (controlar la información es un ejemplo de ello). También podemos hablar del poder oculto, “se refiere a la capacidad de modelar los significados de forma que al ser internalizados por otras personas configuran su visión e interpretación de las dinámicas sociales, y, por tanto, una barrera psicológica e ideológica para la participación. Se trata de la influencia que algunas personas (o las propias normas sociales interiorizadas) tienen sobre cómo concebimos nuestro lugar en la organización”¹⁰.

¹⁰ REAS Euskadi y Alboan (2020). *Equidad de género. Pistas para las organizaciones de la Economía Solidaria*. Disponible aquí: <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/EQUIDAD-DE-GENERO-DEF-julio21.pdf>

Cuando hablamos de poder podemos poner la mirada en las estructuras, pero es significativamente importante observar aquello que subyace a las estructuras, y ver las relaciones de poder que se construyen. A veces, es incluso más oportuno no centrar la mirada en las estructuras ya que pueden distorsionar la búsqueda del ejercicio real del poder, de dónde se maneja el poder (o los poderes, ya que pueden ser varios y de diversa naturaleza). El poder como realidad y su manejo está o puede estar ejerciéndose, de forma diferente, visible o invisible, formal o informal, focalizada o extendida, por toda la organización de forma completamente independiente a su estructura organizativa.

Bien sea por jerarquía, por antigüedad, por confianza o por cualquier otro motivo algunas personas pueden tener mayor legitimidad que otras en los espacios de trabajo que compartimos. Se trata, por tanto, de observar dónde está el poder (tanto en lo formal como en lo informal), analizar qué da estatus en nuestra organización (la trayectoria, ejercer un rol de liderazgo, la edad, etc.) o cómo está distribuido, conocer los privilegios que otorga el poder, atender a las desigualdades que se generan en las relaciones de poder, identificar a quién se le otorga autoridad (bien sea atribuida o merecida), observar quién influye sobre qué o sobre quiénes o determinar los ejes de poder que operan (género, edad, raza, identidad, personalidad, etc.), entre otras cuestiones.

En cuanto a los ejes de poder que operan entre mujeres y hombres es importante recordar que las relaciones de poder entre mujeres y hombres se configuran mediante la construcción social de la identidad de género (diferente socialización, división sexual del trabajo, diferentes itinerarios sexuales...) y de las prácticas de dominación o sumisión. La violencia simbólica, estructural y relacional perpetua estas relaciones.

Por otro lado cabe señalar que, en las relaciones y comunicaciones, pueden ejercerse de muchas maneras y el cómo expresamos o como mostramos o no lo que sentimos puede condicionar ese flujo de comunicación. En paralelo no hay que olvidar que en la comunicación (tanto en reuniones formales como informales) suele darse una dominancia masculina, así como situaciones de mansplaining (cuando un hombre explica a una mujer algo que ella en realidad ya entiende o conoce, de forma condescendiente y paternalista y presuponiendo de forma injustificada que la desconoce).

¿Qué horizonte se busca?

Cuestionar y transformar las estructuras organizativas o relaciones de poder que perpetúan la desigualdad de género y otras formas de opresión para garantizar que sea más equitativo y accesible para todas las personas es clave para un cambio en la cultura organizacional. También lo es desvelar las relaciones de poder (qué da estatus, quién tiene privilegios, quién tiene poder de influencia, cómo es el sistema de lealtades, etc.).

Resulta clave dar autoridad a las palabras de todas las personas porque cada cual desde su mirada o su rol tiene ideas y conocimientos que compartir. Se deben favorecer los espacios para opinar e intercambiar impresiones de forma segura en clave de horizontalidad.

Es importante que las prácticas organizativas sean diseñadas para escuchar y amplificar las voces de las mujeres, que se garantice una igual participación de éstas (tanto en clave cuantitativa como cualitativa) en los espacios de decisión o distintos niveles de la organización o buscar formas para que distintos perfiles de personas participen y opinen. Se trata de acercarnos a una distribución equitativa del poder.

De igual manera, hay que prestar atención y abordar las relaciones de poder que generan desigualdades, que desvalorizan o que se fundamentan en privilegios atribuidos o inmerecidos. Es importante cambiar las formas de relacionarnos hacia comportamientos equitativos. Se trata de buscar relaciones igualitarias, promover el cuidado colectivo o transformar las estructuras de poder que perpetúan la desigualdad de género y otras formas de opresión. Implica también cuestionar las normas patriarcales y jerárquicas que han dominado las organizaciones tradicionales.

¿Qué preguntas nos podemos hacer?

Vinculadas a CREENCIAS individuales y colectivas (discursos, interpretaciones, historias y mitos, etc.)	Vinculadas a COMPORTAMIENTOS individuales y colectivos (costumbres, hábitos, prácticas, actitudes, etc.)	Vinculadas a SÍMBOLOS, LENGUAJE O RITUALES
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Asumimos las estructuras organizativas existentes? ¿Las compartimos? • ¿Creemos que nuestra organización tiene estructuras rígidas y relaciones androcéntricas? • ¿Existen dinámicas de poder androcéntricas? • ¿Creemos que nuestra organización se basa en el "poder sobre" o en el "poder con"? • ¿Observamos prácticas patriarcales? ¿Tenemos o ejercemos prácticas patriarcales (tanto hombres como mujeres)? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen formas de poder y comportamientos androcéntricos o relaciones poco respetuosas o saludables en nuestra organización? • ¿Cómo son las prácticas relacionales en las jerarquías de poder? • ¿Existen poderes ocultos o formas invisibles de poder (poder para influir, poder para determinar, etc.)? ¿En qué se observa? ¿Cuál es su característica? • ¿Dónde o cómo observamos el poder informal? • ¿Qué da estatus y privilegios¹¹ en nuestra organización? • ¿A quién se otorga autoridad desde las instancias formales? ¿y desde las informales (relaciones, etc.)? ¿Qué se reconoce para dar esta autoridad? • ¿Cuáles son los ejes de poder en nuestras organizaciones? ¿Cómo se materializan? • ¿Cuestionamos las prácticas jerárquicas que generan desigualdades? • ¿Se ocupan de igual manera los espacios del habla por mujeres y hombres? • ¿Se invalida la voz de las mujeres? • ¿Existe una dominación masculina del habla en los espacios formales? • ¿Hombres y mujeres se expresan y comunican de forma distintas en nuestra organización? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Asumimos las estructuras organizativas existentes? ¿Las compartimos? • ¿Creemos que nuestra organización tiene estructuras rígidas y relaciones androcéntricas? • ¿Existen dinámicas de poder androcéntricas? • ¿Creemos que nuestra organización se basa en el "poder sobre" o en el "poder con"? • ¿Observamos prácticas patriarcales? ¿Tenemos o ejercemos prácticas patriarcales (tanto hombres como mujeres)?

¹¹ Cuando hablamos de privilegios lo hacemos en su sentido más amplio. Por ejemplo: hacer sólo lo que la persona quiere, funcionar de forma libre sin dar cuentas ni aceptar que se nos pidan cuentas, no asumir criterios compartidos o acordados institucionalmente, sentir que los intereses individuales/personales son los únicos que existen o los que siempre han de prevalecer, etc.

OBJETIVO

Alcanzar liderazgos colaborativos y toma de decisiones horizontales, llevar a la práctica otras formas de liderar basadas en el "liderar con", evitar prácticas sexistas en el ejercicio del poder, favorecer inclusión de todas las voces, impulsar a las mujeres a puestos de responsabilidad.

¿Qué procede revisar?

El estilo de liderazgo tiene un gran impacto en la cultura organizacional. Las personas líderes, con su comportamiento, valores y decisiones, modelan y refuerzan la cultura. Estilos de liderazgo jerárquicos (entendidos como rígidos y androcéntricos) o modelos autoritarios asociados al estereotipo de género masculino refuerzan una cultura organizativa más individual y distante. La toma de decisiones suele ser individual y jerárquica, impuesta y poco compartida.

Por su parte liderazgos que promueven el diálogo, la transparencia y el empoderamiento crean una cultura más abierta y participativa, con mayor posibilidad de generar relaciones sanas y una toma de decisiones más colaborativa.

Por otro lado, la gestión de los conflictos es también un aspecto importante de cara a la búsqueda de equipos más sanos y cohesionados, evitando tensiones invisibles que pueden estallar inesperadamente. El conflicto es parte de la vida de las organizaciones y afrontarlo constructivamente favorece modelos de funcionamiento y relación más sanas. Una comunicación desde el respeto, sin juicios, empática y desde una comunicación no violenta.

En este sentido es necesario contar con mecanismos de gestión de conflictos, así como educarnos en una comunicación no violenta que buscan que las personas se comuniquen entre sí y consigo mismas de forma empática y eficiente (poder mostrar el conflicto, los sentimientos que emergen, las necesidades y las peticiones para la transformación). La no gestión de malestares y conflictos, en el marco de relaciones de poder, pueden generar daños y abusos.

No hay que olvidar que la socialización puede marcar la forma en la que nos acercamos y vivir los conflictos. Las mujeres tienen un mayor permiso social para expresar su emocionalidad y vulnerabilidad, mientras que los hombres tienen más legitimada la desconexión emocional o la expresión de sentimientos como la rabia. Abordar los conflictos desde este análisis de género es un paso importante.

¿Qué horizonte se busca?

Si apostamos por liderazgos transformadores y feministas el objetivo debe ser el liderazgo colaborativo, donde la toma de decisiones es más horizontal, democrática y compartida. Esta toma de decisiones genera equipos colaborativos y favorecen la autorrealización de las personas.

Los liderazgos transformadores buscan un propósito compartido y generan participación, a través de la empatía, la escucha, el cuidado de las personas y las relaciones interpersonales. Requiere de mente abierta, aceptación de las vulnerabilidades, reconocimiento de fortalezas, autocuidado y cuidado de los demás, revisión de prejuicios, identificación de formas discriminatorias en nuestras prácticas, ser conscientes de los privilegios, inclusión de todas las personas, respeto de las opiniones, transparencia en la toma de decisiones o retroalimentación, entre otras cuestiones.

El liderazgo feminista requiere de un liderazgo colectivo porque los problemas son estructurales y no individuales y busca empoderar a las personas compartiendo el poder (el poder con los demás en lugar del poder sobre los demás). Además, es importante contar con sensibilidad de género y promover activamente la equidad de cara a evitar prácticas sexistas en el ejercicio del poder o invisibilizar la voz de las mujeres.

De cara a impulsar el liderazgo de las mujeres, es necesario visibilizar los mandatos de género que influyen y obstaculizan su desarrollo (reticencias a liderar, síntoma de impostora, menor búsqueda del éxito, falta de modelos a seguir, etc.) y así impulsar fórmulas que posicione a mujeres en espacios de decisión.

¿Qué preguntas nos podemos hacer?

Vinculadas a CREENCIAS individuales y colectivas (discursos, interpretaciones, historias y mitos, etc.)	Vinculadas a COMPORTAMIENTOS individuales y colectivos (costumbres, hábitos, prácticas, actitudes, etc.)	Vinculadas a SÍMBOLOS, LENGUAJE O RITUALES
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué discurso tenemos con respecto a las formas de liderazgo? • ¿Cómo son los liderazgos de la organización o cómo funcionan? • ¿Cómo creemos que ha de ser un liderazgo o cuáles han de ser las funciones del liderazgo? • ¿Qué referentes existen a la hora de hablar de personas líderes y qué características tiene su liderazgo? • ¿Debemos pensar en liderazgos concretos o funcionamientos de liderazgo? • ¿Qué creencias y mitos existen con respecto al liderazgo feminista o el liderazgo de las mujeres? • ¿Se confía en el liderazgo de las mujeres? • ¿Se apuesta discursivamente por la presencia de las mujeres en los puestos de decisión? • ¿Qué mitos existen sobre el liderazgo de las mujeres? ¿Y sobre el de los hombres? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es coherente el discurso que la organización tiene con respecto al liderazgo y las prácticas de liderazgo que se aplican? • ¿Qué formas de liderazgo y valores de liderazgo se promueven desde nuestra organización? • ¿Escuchamos la opinión de otras personas cuando lideramos? • ¿Hablamos con respecto a las personas de nuestros equipos? • ¿Confiamos en su capacidad de decisión y autonomía? • ¿Somos transparentes al compartir la información? • ¿Predomina nuestra opinión sobre la de otras personas? • ¿Impulsamos el empoderamiento de las personas de los equipos para que desarrollen su autonomía y capacidad de decisión? • ¿Generamos espacios para el diálogo? ¿Son espacios conversacionales, seguros y de confianza? • ¿Buscamos la autorrealización de las personas? ¿Impulsamos su plenitud? • ¿Damos pie a la muestra de emociones? • ¿Acompañamos a las personas en el desarrollo de sus debilidades y en el impulso de sus fortalezas? • ¿Se escucha igual a mujeres y a hombres en una reunión? ¿Y a personas atravesadas por otras interseccionalidades (edad, raza, etc.)? • ¿Confiamos en las capacidades de las mujeres y respetamos igual sus decisiones? • ¿Cuál es el volumen de mujeres que tienen puestos de responsabilidad o decisión? • ¿Ocupan las mujeres altos cargos en nuestras organizaciones? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un lenguaje explícito en el liderazgo de las mujeres? ¿Y en el de los hombres? • ¿Existen símbolos que promuevan el impulso de las mujeres en puestos de responsabilidad y decisión?

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y MODELOS DE TRABAJO Y FUNCIONAMIENTO

OBJETIVO

Generar estructuras organizativas que favorezcan la toma de decisiones compartida y la fluidez de la actividad y, paralelamente, impulsar funcionamientos de trabajo colaborativos, abiertos a decisiones conjuntas, que empoderan a las personas, desde las relaciones cercanas y abiertas o que visibilizan las distintas tareas que sustentan la actividad.

¿Qué procede revisar?

Las estructuras organizativas, la forma de liderazgo o la toma de decisiones condicionan la cultura organizativa, así como los modelos de trabajo y funcionamiento que tenemos. Las organizaciones con estructuras muy jerárquicas y burocráticas, por ejemplo, tienden a tener una cultura más rígida y formal, mientras que las organizaciones más planas y horizontales suelen ser más colaborativas y flexibles.

El funcionamiento y las formas de trabajo de nuestras organizaciones se sustentan en modelos a veces androcéntricos y basados en valores como la eficacia, la productividad, la rentabilidad, el individualismo, los méritos, etc. Los funcionamientos más jerárquicos de imposición de tareas, de falta de contraste, de invisibilización de trabajos considerados de “menor valor”, de no reconocimiento, etc. suelen asociarse a estos modelos. Si bien es necesaria una sostenibilidad para que la organización funcione (y desde ahí procede mirar a lo económico o a lo eficaz), es imprescindible otorgar a estos enfoques su justo valor y equilibrarlos o complementarlos con otras miradas y otros focos (las relaciones, el cuidado, la creatividad, la innovación, etc.)

Es importante mirar las formas de funcionamiento que tenemos en el día a día, cómo se reparten las tareas, a qué se da valor y a qué no, cómo nos relacionamos y desde dónde con las personas con las que trabajamos, etc. También supone medir el empoderamiento individual y colectivo que generan las formas de trabajar que tenemos, así como los modos en los que se toman las decisiones y el impacto que esto tiene en las personas o el beneficio que representa para la actividad que realizamos.

Los espacios de trabajo no siempre se caracterizan por relaciones y comunicaciones saludables. Pese a promover determinados valores como organización, las prácticas del día a día pueden llevarnos a formas de relacionarnos poco respetuosas, que invalidan la voz de algunas personas, que no atienden a la emocionalidad o que se basan en comunicaciones poco fructíferas.

¿Qué horizonte se busca?

Las organizaciones que más se alejan de estructuras piramidales tienen más capacidad para adaptarse a realidades cambiantes y a generar cambios desde los equipos y las personas y no tanto desde quienes dirigen las organizaciones. Una mayor horizontalidad favorece la participación de más personas, la escucha de nuevas voces, etc. La cultura organizacional se transforma a medida que se generan formas organizativas distintas o formas de decidir más amplias. Este punto está ligado al *Liderazgo y toma de decisiones* que se presentaba previamente.

El trabajo en equipo, la cooperación y colaboración, la generación de espacios de participación, la toma de decisiones compartida, el respeto por las emociones y los estados de ánimo, la comunicación respetuosa, el intercambio de conocimiento, etc. son elementos a incorporar en los modelos de trabajo y funcionamiento de los equipos. La eficacia en las formas de hacer, de las reuniones o de los servicios que ofrecemos no dependen sólo del tiempo que invertimos o de la ganancia que obtenemos, sino que también es necesario analizar el potencial que adquirimos individual y colectivamente, la calidad y la calidez con las que nos relacionamos o la forma en la que decidimos abordar los problemas.

Desde la ética de los cuidados se trata de promover que las personas de los equipos adopten una actitud de respeto, de cuidado, que compartan inquietudes, que se preocupen por las otras personas o se apoyen compartiendo satisfacciones.

En paralelo, hablamos de espacios de trabajo para la reflexión y el empoderamiento individual y colectivo, donde se impulsan aprendizajes y se construye actividad colectivamente. En este sentido, empoderar significa ceder espacio y acompañar en un ejercicio de equilibrio. Las personas deben sentir que tienen espacio para hacer sin sentirse supervisadas o vigiladas y para aprender por sí mismas desarrollando su autonomía. Al mismo tiempo, deben sentirse protegidas, sin paternalismos, desde el apoyo mutuo, a modo de red invisible. Es importante procurar visibilizar las aportaciones de todas las personas y en especial de las mujeres porque con ello contribuimos a su reconocimiento.

Las organizaciones que consiguen formas de relacionarse efectivas y afectivas están más preparadas para una transformación interna. Explorar comunicaciones más horizontales y cercanas, donde se pone en valor la emocionalidad, se respeta o se genera empatía, donde no se parte de juicios y prejuicios, favorece que las personas alcancen una mayor plenitud personal y puedan mostrarse íntegramente con sus vulnerabilidades y virtudes.

La libertad del habla sin condicionantes es importante, especialmente para aquellos colectivos que más limitada han visto su capacidad de expresión o que parten de socializaciones en las que se infravalora su opinión.

Supone también reconocer las distintas tareas, así como aquellas más invisibilizadas pero que sostienen la actividad de los equipos. Las tareas que realizamos están jerarquizadas y se otorga mayor valor y reconocimiento a unas que a otras. Muchas veces ocurre que las más invisibilizadas son aquellas que más se asocian a roles tradicionalmente asignados a las mujeres (reproductivas, que favorecen el bienestar, etc.). Por tanto, es importante prestar atención a qué tareas realizamos, quien las realiza, qué valor se les otorga, etc.

¿Qué preguntas nos podemos hacer?

Vinculadas a CREENCIAS individuales y colectivas (discursos, interpretaciones, historias y mitos, etc.)	Vinculadas a COMPORTAMIENTOS individuales y colectivos (costumbres, hábitos, prácticas, actitudes, etc.)	Vinculadas a SÍMBOLOS, LENGUAJE O RITUALES
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Creemos en estructuras más colaborativas y en las que la toma de decisiones es compartida? • ¿Cuáles son los motivos que nos llevan a las estructuras que actualmente tenemos? • ¿Qué mitos, creencias o valores refuerzan esas estructuras? • ¿Cuáles son nuestros modelos de productividad? • ¿Qué valores han de primar en la actividad (eficacia, productividad, cuidado, etc.)? • ¿Cuánto peso tienen en nuestra organización cuestiones como la eficacia, la productividad, etc.? • ¿Damos valor a las distintas tareas que se realizan en el marco de una organización? • ¿Qué trabajos consideramos más importantes? ¿Por qué? ¿Quién los ejerce? • ¿Qué historias o mitos refuerzan el valor de modelos de trabajo androcéntricos? • ¿Predominan algunas formas de comunicación frente a otras? • ¿Prioriza la emocionalidad o la efectividad de la resolución en la comunicación? • ¿Somos organizaciones comunicativas? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué formas de trabajar predominan en nuestra entidad? • ¿Qué funcionamientos de trabajo impulsamos desde nuestras formas de hacer, trabajar y relacionarnos? • ¿En qué valores se sustentan dichas formas de hacer? • ¿Qué es lo que generan (en las relaciones interpersonales, en las relaciones profesionales, en la forma en la que se toman decisiones, en las formas de reconocer, etc.) esas formas de hacer? • ¿Nos comunicamos y relacionamos asertivamente? ¿Emocionalmente? ¿Afectivamente? • ¿Qué prácticas poco saludables de relación y comunicación existen en nuestra organización? • ¿Podemos expresarnos libremente? • ¿Existen temas sobre los que está “vetado” hablar? ¿Cómo es la comunicación entre mujeres y hombres? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles y cómo son los ritos de incorporación? ¿O los de tránsito o renovación? ¿O los de ruptura? • ¿Qué transmiten o quieren transmitir (en relación a valores, toma de decisiones, poder, etc.)? • ¿Existe una comunicación no sexista? ¿Es utilizada de igual manera por mujeres y hombres?

OBJETIVO

Erradicar cualquier forma de violencia machista, explícita o implícita, que se produzca en nuestras organizaciones, sea cual sea la forma o la intensidad con la que se produzca.

¿Qué procede revisar?

Nuestras organizaciones no están libres de violencia machista. Esta violencia se ejerce de muchas maneras y aunque nuestro imaginario nos lleva principalmente a violencias físicas, especialmente ejercidas en el marco de la pareja o expareja o en relaciones intrafamiliares, también existen otras formas a veces menos visibles y que pueden darse en el marco de las relaciones laborales. La violencia y el acoso puede manifestarse explícitamente pero también de forma muy sutil.

El acoso sexual¹² o el acoso por razón de sexo¹³ son algunas de las formas más visibilizadas en el entorno laboral y sobre las que se empieza a poner medidas a través de protocolos y actuaciones específicas. Las relaciones de poder juegan un papel fundamental en estas formas de acoso y puede decirse que en estructuras organizativas más jerárquicas es más permeable su existencia.

Pero a su vez, es importante prestar atención a ejercicios de poder y comportamientos más sutiles y cotidianos, violencias de menor intensidad, a veces coercitivas o también encubiertas: desvalorización de las mujeres, toma de control, explotación emocional, paternalismo, desautorizaciones, chistes que desvalorizan a las mujeres, considerar los problemas de las mujeres como una excepcionalidad, piropos ofensivos, etc.

¿Qué horizonte se busca?

Erradicar estas formas de violencia nos acerca a transformarnos y crecer como organización, así como a mostrar nuestra tolerancia cero a cualquier forma de violencia, pero especialmente la que se ejerce contra las mujeres en el marco de un sistema de relación de poder desigual.

¿Qué preguntas nos podemos hacer?

Vinculadas a CREENCIAS individuales y colectivas (discursos, interpretaciones, historias y mitos, etc.)	Vinculadas a COMPORTAMIENTOS individuales y colectivos (costumbres, hábitos, prácticas, actitudes, etc.)	Vinculadas a SÍMBOLOS, LENGUAJE O RITUALES
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entendemos por violencia machista? ¿Hombres y mujeres entienden lo mismo? • ¿Creemos que en nuestra organización no hay violencia machista? • ¿Qué peso damos a la violencias machistas más sutiles? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Somos capaces de identificar violencias? ¿Especialmente las más sutiles? • ¿Abordamos las violencias? ¿Cómo? • ¿Damos credibilidad a las mujeres? • ¿Existen prácticas machistas difíciles de erradicar en nuestras organizaciones? • ¿Existen contactos físicos innecesarios sin consentimiento de las mujeres? • ¿Se producen situaciones de chantaje condicionadas por situaciones de privilegio o poder? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué rituales símbolos en la organización pueden perpetuar la tolerancia de la violencia?

¹² Cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

¹³ Cualquier comportamiento no deseado relacionado con el sexo o el género de una persona con ocasión del acceso al trabajo remunerado, la promoción en el puesto de trabajo, el empleo o la formación, que tenga como propósito o produzca el efecto de atentar contra su dignidad o de crear un entorno intimidatorio hostil, humillante u ofensivo.

4. BIBLIOGRAFÍA

Ayerza, J.M., Escorihuela, "Uli", Mancisidor J. *El método Fábrika*. Cómo abordar la transición cultural de las organizaciones. 2024

Laloux, F. *Reinventar las organizaciones. La guía práctica ilustrada del libro que ha revolucionado el management*. 2016.

Navarro, N. *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2007.

Maicas Pérez, M., Boni Aristizábal, A. y Fernández-Baldor Martínez, A. (2024). Investigación Acción Feminista para la (re)construcción de organizaciones habitables. *Prisma Social: revista de investigación social*, 44, 307-330. Disponible aquí: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9288735>

Mugarik Gabe (2019). *Avanzando en espiral hacia una organización feminista. Cambio organizacional pro equidad de género de Mugarik Gabe 2000-2019*. Disponible aquí: <https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2020/01/HaciaUnaOrganizacionFeminista.Mugarik.pdf>

REAS (2022). *La Economía Social y Solidaria enseña el corazón: Buenas prácticas de las organizaciones para una Economía Solidaria y Feminista*. Ver en pp. 21 y ss procesos de cambio organizacional. Disponible aquí: https://reasnet.com/intranet/wp-content/uploads/bp-attachments/15316/REAS-Red_Buenas-practicas-organizaciones-para-una-EC-Solidaria-y-Fem.pdf

REAS Euskadi y Alboan (2020). *Equidad de género. Pistas para las organizaciones de la Economía Solidaria*. Disponible aquí: <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/EQUIDAD-DE-GENERO-DEF-julio21.pdf>

REAS Euskadi y Alboan (2024). *Construir organizaciones habitables. Propuestas ecofeministas para transformar nuestras organizaciones*. Disponible aquí: <https://organizacionesecofeministas.com/>

Red de ONGD de Madrid (2018). *Procesos de transformación feminista en ONGD ¿Cómo abordarlos?* Disponible aquí: https://redongdmad.org/wp-content/uploads/2016/10/MANUAL-GENERO-PAJARES.L.-2019_.pdf

Setem, Mugarik Gabe, REAS-Euskadi y Colectiva XXK (2022). *Política laboral feminista. Relatoría del proceso*. Disponible aquí: <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/publicacion-politica-laboral-feminista.pdf>

L'ESBERLA. El rusc. Transitant cap a una mirada feminista de les organitzacions. Disponible aquí: <https://esberla.coop/el-rusc-diagnosi-interna-per-transitar-cap-a-una-mirada-feminista-de-lesberla/>

LAFEDE.CAT - ORGANITZACIONS PER A LA JUSTÍCIA GLOBAL, EN COLABORACIÓN CON L'ESBERLA Y OBSERVATORI IQ. *Perspectiva feminista y ética del cuidado: Guía de autodiagnos para organizaciones*. Barcelona: lafede.cat, 2018, 52 p.

MATRIU. *Traçant vides dignes: cap a una economia feminista. Guia de recursos per aplicar la mirada feminista de l'economia als espais associatius*. Disponible aquí: https://cnjc.cat/storage/app/media/recursos/tracant_vides_dignes_cap_a_una_economia_feminista_0.p