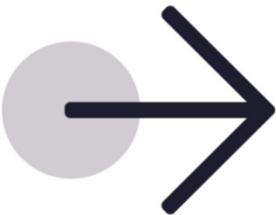


Experiencias innovadoras hacia un cambio organizacional desde un enfoque feminista



KERALA

Grupo de reflexión y acción
para el liderazgo
transformador

BERDINLAB

Laboratorio de innovación
para la estrategia en igualdad
y violencia machista



Generoko Aholkularitza
Consultoría de Género
EDE



BERDINTASUNA + IGUALDAD

BERDINTASUNA + IGUALDAD
EDE KOLONIA ARLOAN BERDINTASUNAREN
INICIATIBAKERAK LA IGUALDAD DE MUJERES + HOMBRER
INICIATIVAS POR LA IGUALDAD DE MUJERES + HOMBRER



Serán habitables, o no serán (...) Nuestras organizaciones serán habitables, o se deshabitarán>>

REAS EUSKADI

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: Marco y sentido de este documento	2
2. EXPERIENCIA KERALA: Grupo de reflexión y acción para el liderazgo transformador	3
¿Qué es Kerala?.....	5
¿Por qué y para qué un grupo como Kerala?.....	7
¿Cómo se creó el grupo Kerala?.....	9
¿Quién forma el grupo Kerala?	10
¿Cómo se organiza y funciona?.....	11
¿Qué claves son necesarias para activar y mantener un grupo así?	12
¿Qué objetivos debe marcarse un grupo de este tipo?.....	14
¿Qué aporta Kerala a sus participantes?	16
Nuestro recorrido en pocas palabras.....	17
Ingredientes básicos para impulsar un grupo de estas características.....	19
3. EXPERIENCIA BERDINLAB: Laboratorio de innovación para la estrategia en igualdad y violencia machista	20
¿Qué es BerdinLab? ¿Quién participa?	21
¿Por qué un grupo como este?	22
¿Qué objetivos tiene?	23
¿Cómo se organiza y funciona?.....	25
¿Qué aporta un grupo de este tipo a sus participantes?.....	27
Nuestro recorrido en pocas palabras.....	28
Ingredientes básicos para impulsar un grupo de estas características.....	30



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. Una cultura organizativa en la que las personas son el centro, con formas de trabajo más autónomas, flexibles, colaborativas y que promueven el bienestar, corresponsables y democráticas. Pero, sobre todo, en las que la igualdad desde una mirada feminista es el elemento tractor tanto interna como externamente.

Los feminismos nos ofrecen no sólo nuevos paradigmas para analizar y construir la realidad sino que apuestan por una transformación organizacional en la que promover un cambio profundo que aborde las estructuras de poder, las dinámicas de género, y las políticas internas de las organizaciones, con el fin de crear ambientes laborales más justos, inclusivos y equitativos. La equidad de género, el liderazgo inclusivo y transformaciones que no reproduzcan desigualdades de género son algunas de las claves feministas en aras de un cambio organizacional transformador.

Es necesario impulsar nuevas culturas organizacionales transformadoras de la sociedad y la economía, generando los cambios estructurales y productivos de manera sostenible en el interior de la organización para poder impulsar hacia fuera (a través de sus prácticas, sus servicios y programas, sus actividades, etc.), la equidad, la cohesión social, la innovación social o la protección del medio ambiente, entre otras.

Todo ello, en consonancia con el paradigma de la sostenibilidad de la vida, la economía feminista o el ecofeminismo que, en los últimos años, han profundizado en cuestiones como la responsabilidad con respecto al planeta que habitamos, la vida en el centro como paradigma, la interdependencia de las personas como elemento intrínseco a la humanidad o la crisis de los cuidados que ha de ser afrontada desde todas las esferas sociales, también desde las organizaciones sociales.



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 modos productivos, la participación, y los modelos de liderazgo.



La transformación social supone la coherencia entre lo interno y lo externo, algo que pasa ineludiblemente por incorporar nuevos paradigmas y, en especial, una práctica feminista e interseccional que impregne en lo más profundo de las organizaciones.



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.

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.

Las entidades sociales son, sin duda, un laboratorio donde experimentar otras formas de hacer, con un enorme potencial para incorporar la perspectiva feminista desde la esencia ya que entre sus valores está la defensa de la igualdad y la justicia social.

Sin embargo, activar experiencias innovadoras que desde un plano micro vayan impregnando y calando en la organización puede ser revelador, inputs para la reflexión y la acción, siempre y cuando vayan acompañadas de un compromiso organizacional por el cambio y el enfoque feminista.

Sin duda, ninguna organización que se preste a este cambio puede hacerlo sin unas bases y un camino ya recorrido. En el caso de EDE Fundazioa la apuesta y el compromiso por la igualdad son seña de identidad desde hace años y asientan las bases para los avances hacia los que la entidad desea transitar.

Este documento pretende dar cuenta de algunas experiencias significativas o prácticas que EDE Fundazioa está impulsando en el marco de un cambio organizacional mucho más amplio, fruto de un ecosistema organizacional que favorece el desarrollo de iniciativas de este tipo. Como prácticas vivas y en constante experimentación van cambiando con el tiempo, y han de ser moldeables y adaptables a cada organización (con sus circunstancias, valores y peculiaridades).





Dar cuenta de estas experiencias representa una buena práctica de intercambio de conocimiento y saber hacer con otras organizaciones que se enfrentan y desean abordar este camino hacia organizaciones transformadoras y feministas. Un Living Lab[1] que genere experiencias innovadoras y transferibles a partir de aprendizajes sistematizables basados en la práctica.

Dos experiencias vinculadas al cambio organizacional desde un enfoque feminista

Os invitamos a que estas experiencias sirvan de ejemplo inspirador, de palanca de impulso que cada organización moldee y adapte en función de su realidad. También os proponemos entenderlas como prácticas vivas y en constante experimentación, que se alteran y moldean en función del contexto organizacional, de las personas que integran la entidad o de los objetivos y valores que se persiguen.



KERALA es un grupo formado por mujeres de EDE Fundazioa, comprometidas con la igualdad de mujeres y hombres y con puestos de responsabilidad en la organización.

El grupo pretende impulsar el liderazgo desde una perspectiva transformadora, a través de la reflexión compartida (desde lo vital hasta lo teórico) e impulsando nuevas formas de gobernanza y fortalecimiento de mujeres líderes.



BERDINLAB es un grupo formado por personas de EDE Fundazioa que trabajan en proyectos de investigación y consultoría vinculados al ámbito de la igualdad y la violencia machista.

Representa un laboratorio de encuentro, reflexión, innovación, experimentación y diseño de estrategia. Un espacio en el que marcar un rumbo y visión compartida en igualdad y violencia machista desde la innovación feminista.

[1] Un Living Lab es un entorno de prueba y experimentación de la vida real. Se trata de un proyecto piloto que permite desarrollar, integrar, validar y sistematizar un itinerario de acción en un escenario de caso real. Un laboratorio viviente que se utilizará como campo de prueba para testar el modelo, así como para la escalabilidad de este.



Experiencia KERALA

Grupo de reflexión y acción para el liderazgo transformador

The logo for Kerala EDE features the word "Kerala" in a large, bold, yellow sans-serif font. Below it, the letters "EDE" are written in a smaller, bold, yellow sans-serif font, with a yellow arch above the "E". The logo is centered within a white rectangular box.

Kerala
EDE

KERALA es un grupo formado por mujeres de EDE Fundazioa, comprometidas con la igualdad de mujeres y hombres y con puestos de responsabilidad en la organización.

El grupo pretende impulsar el liderazgo desde una perspectiva transformadora, a través de la reflexión compartida (desde lo vital hasta lo teórico) e impulsando nuevas formas de gobernanza y fortalecimiento de mujeres líderes.



¿QUÉ ES KERALA?

“

Grupo que impulsa el liderazgo

KERALA es un grupo formado por mujeres de EDE Fundazioa, comprometidas con la igualdad de mujeres y hombres y con puestos de responsabilidad en la organización. **El grupo pretende impulsar el liderazgo desde una perspectiva transformadora**, a través de la reflexión compartida (desde lo vital hasta lo teórico) e impulsando nuevas formas de gobernanza y fortalecimiento de mujeres líderes.

“

Somos mujeres con recorrido y puesto de responsabilidad

Somos mujeres con recorrido y puesto de responsabilidad en la organización que, en un momento dado, vimos la necesidad de reflexionar sobre las estructuras de poder que se perpetúan en las organizaciones, también en la nuestra; sobre las formas de liderar y sobre la importancia que tiene impulsar nuevos paradigmas de gobernanza.

“

Sentimos que procedía impulsar

Inicialmente sentimos, probablemente, una necesidad de compartir nuestra visión desde la experiencia, nuestro vivir y sentir en espacios donde el rol de género es un condicionante. Sentimos que teníamos experiencias que compartir y que, más allá de eso procedía **impulsar liderazgos transformadores desde el trabajo colaborativo y la sororidad**. Abrir nuevas formas de ver y hacer e impulsar la valía de las mujeres en clave de liderazgo.

“

Buscamos cambios estructurales y productivos de manera sostenible en el interior de la organización para poder impulsar hacia fuera

Nosotras definimos nuestro objetivo principal como contribuir al cambio social y a la permeabilidad de la justicia social y de género a nivel organizacional, personal y colectivo. **Buscamos cambios estructurales y productivos de manera sostenible en el interior de la organización para poder impulsar hacia fuera** (a través de sus prácticas, sus servicios y programas, sus actividades, etc.), la equidad, la cohesión social, la innovación social o la protección del medio ambiente, entre otras.

El desarrollo de teorías y prácticas feministas sobre liderazgo, junto a la búsqueda de organizaciones más habitables, centradas en las personas, más inclusivas, justas y equitativas han favorecido que las organizaciones hagan un esfuerzo por repensar sus estructuras de poder, formas de gobernanza y liderazgos. Horizontalidad, cuidados, liderazgos compartidos, colaboración, etc. son claves cada vez más presentes en numerosos sectores (académico, empresaria, etc.). La reflexión sobre nuevas formas de liderar está claramente vinculado a cambios de modelo organizacional que buscan romper con la rigidez de estructuras, la escasa presencia de las mujeres en los órganos de poder o con modelos tradicionales de liderar una entidad.

Cada vez son más las iniciativas y paradigmas que apuestas por liderazgos transformadores y feministas. Las entidades buscan nuevos rumbos y los estilos de liderazgo son una clave significativa de cambio. Pero, sobre todo, es cada vez más importante romper con estructuras que perpetúan roles y no dejan avanzar a las mujeres a puestos de responsabilidad y dirección.

La creación de espacios de mujeres en los que reflexionar sobre sus vivencias, en los que compartir reflexión, generar discursos e identificar claves de cambio representan un ejercicio de empoderamiento individual y colectivo, así como una acción proactiva hacia el cambio de modelos más participativos fundamentados en principios más justos y solidarios. En estos espacios, las mujeres pueden encontrar fortalecimiento individual pero también alianzas que permiten ejercer la influencia en su entorno.

Más allá de buscar simplemente visibilidad, el objetivo se dirige hacia un cambio en las dinámicas de poder, un objetivo fundamental es el apoyo mutuo y el acompañamiento hacia un futuro compartido, donde el liderazgo se ejerce desde el trabajo y el sueño colectivos de un mundo más equitativo y justo.

¿POR QUÉ Y PARA QUÉ UN GRUPO COMO KERALA?

“ Compromiso con la igualdad

Con el paso del tiempo, observamos como el paisaje cambiaba. Nuestra organización superaba ya más de dos décadas de **compromiso con la igualdad**, que ha permitido el desarrollo interno y el reconocimiento en el sector, en la administración pública y en la sociedad en su conjunto.

“ Sobrerrepresentación de hombres

Además de la apuesta firme por la igualdad de la entidad, la proporción de mujeres contratadas en nuestra organización crecía, y su presencia se hacía cada vez más evidente en las tareas de coordinación y responsabilidades en áreas específicas. Sin embargo, al mirar hacia las responsabilidades de dirección o toma de decisiones, aún veíamos una **sobrerrepresentación de hombres** frente a las mujeres. Nos enfrentamos a una realidad donde la presencia femenina estaba infra representada, una situación que nos urgía abordar.

“ Repensar la propia organización, sus estructuras y sus dinámicas

Pese al trabajo por incorporar Planes de Igualdad o visualizar las desigualdades en las organizaciones, nos dimos cuenta de que ha habido un **menor abordaje en repensar la propia organización, sus estructuras y sus dinámicas**; en analizar cómo las prácticas y relaciones en las entidades dan un significado a lo masculino y lo femenino; en conocer cómo se privilegian ciertos modos de hacer y se legitiman ciertas prácticas y no otras; en revisar los modelos de liderazgo; en dar mayor valor a las relaciones y a lo afectivo, etc.

“ Representación equitativa de mujeres

Por todo ello, nos comprometimos a tejer medidas que aseguraran una **representación equitativa de mujeres**, en consonancia con la presencia global de mujeres en nuestra entidad. El incremento de presencia en los espacios de decisión nos anima a dar los pasos de superación del techo de cristal, a revisar y mejorar nuestro modelo de liderazgo y a compartir e impulsar esta transformación en el sector y en la sociedad.



Inquietud por la evolución de nuestro modelo de liderazgo

Todo ello conectaba con la **inquietud por la evolución de nuestro modelo de liderazgo**, hacia un modelo integrador, igualitario-equitativo. Donde los espacios de decisión y poder también los ocupen las mujeres, y donde todas las personas con responsabilidad de liderazgo y diferentes formas de hacer nos sintamos y reconozcamos participes, responsables, capaces, maduras, inteligentes y seguras evitando los parámetros de un modelo patriarcal.

El compromiso de la entidad con la igualdad y el deseo de nuevos modelos organizacionales favorecen la puesta en marcha de un grupo de mujeres líderes como Kerala. Un grupo como Kerala, formado por mujeres, es el compromiso por poner en práctica modelos de liderazgo feminista, revisar las estructuras de poder, explorar nuevas formas de gobernanza, impulsar el cuidado y el respeto por la diversidad y la incorporación de los atributos y competencias, atribuidos tradicionalmente a las mujeres.

El liderazgo es elemento tractor de la cultura y posibilitador del despliegue de la apuesta por la igualdad. Revisar el modelo de liderazgo en la propia entidad (tomar consciencia de cómo opera y de aquellos aspectos que se deseen cambiar), genera un impacto directo en las personas y sus relaciones, capaz de adaptarse a entornos cambiantes gracias al talento de las personas.

Las organizaciones sociales se caracterizan por su feminización, pero la presencia de las mujeres disminuye cuando se trata de los espacios de poder y decisión. Aunque se ha avanzado hacia la equidad en la sociedad, en los diferentes sectores y en las propias organizaciones, aún persisten numerosos obstáculos para que las mujeres accedan a puestos de liderazgo.

Grupos de mujeres que dentro de la organización aborden esta realidad pueden desempeñar un papel fundamental con el propósito de promover el empoderamiento y la acción feminista en el ámbito del liderazgo. El valor de un grupo de mujeres líderes radica en su capacidad para impulsar la transformación dentro de la organización, en la complicidad compartida de querer analizar el estado actual de la organización y visualizar hacia dónde les gustaría que fuera.

Un grupo de estas características favorece huir del sentimiento de soledad y ofrece un respaldo ante prácticas cotidianas difíciles de explicar si nos es desde un análisis crítico feminista. La soledad en los lugares de decisión tiene importantes repercusiones psicológicas y sociales para las mujeres y sólo se pueden modificar en políticas de red con otras mujeres y a través de acciones hacia nuevas formas organizacionales. Al compartir experiencias y desafíos similares, se fortalece la confianza y la autoestima, lo que permite enfrentar mejor los obstáculos en roles de liderazgo. La promoción mutua y las alianzas suelen romper el aislamiento de las mujeres en los puestos de poder y facilitan la consecución de la conciencia necesaria, con una representación equilibrada, para hacer oír su voz.

Espacios de este tipo pueden dar paso a un nuevo modelo de hacer, priorizando conexiones igualitarias sobre estructuras jerárquicas. Es un espacio en el que compartir vivencias pero también un lugar para la acción, para compartir pensamiento, generar discursos e identificar soluciones innovadoras y acciones que favorezcan otras formas de gobernar y liderar.

¿CÓMO SE CREÓ EL GRUPO KERALA?

“ Encuentros formativo-reflexivos sobre liderazgo

En 2021 celebramos en EDE Fundazioa nuestro 20 aniversario de trayectoria en igualdad junto a Orekatuz (grupo interno de la entidad cuya misión es el impulso de la igualdad dentro de la organización). Paralelamente, programamos para febrero de 2022, en el marco de las acciones del IV Plan de Igualdad de Mujeres y Hombres, dos **encuentros formativo-reflexivos sobre liderazgo**. Uno específico para mujeres y otro para hombres, en ambos casos para perfiles con puestos de responsabilidad en proyectos y/o equipos.

Nos formamos y reflexionamos sobre liderazgo igualitario y feminista, así como sobre el papel que podíamos desempeñar, tanto hombres como mujeres, en el impulso y renovación de nuestro modelo de trabajo con personas y equipos.

La sesión para hombres, aunque recibió valoraciones positivas, no generó resultados concretos ni interés suficiente para continuar con nuevas acciones. En cambio, la sesión de mujeres fue un éxito rotundo. Las mujeres de nuestra organización manifestaron claramente su interés en dar continuidad al análisis y formación. Surgieron múltiples ideas en los equipos de trabajo, lo que reflejó un dinamismo renovado.

“ "Ecosistema" particular

Durante estos talleres, emergió un "ecosistema" particular, compuesto por numerosas mujeres con años de experiencia profesional en la organización, muchas de ellas en puestos de responsabilidad. Todas compartíamos una motivación común por el desarrollo profesional y una visión clara sobre la necesidad de visibilizar el papel y el futuro de las mujeres en posiciones de liderazgo dentro de nuestra entidad. **Nos unía una inquietud compartida y un deseo profundo de cambio.**

“ Surgió de forma natural

El grupo dio sus primeros pasos en 2023, mediante algunas reuniones de encuentro entre las mujeres que lo impulsaron. Aunque solemos decir que Kerala **surgió de forma natural**, el término "natural" puede generar la impresión de que nuestro grupo se formó sin ningún proceso previo, lo cual no es del todo preciso. El grupo de mujeres líderes nació de una inquietud y sensibilidad compartidas, pero se fundamenta en una serie de pasos y acontecimientos que nos han llevado hasta este punto.

“ Relación con otras

Además, en este contexto, Emakunde nos invitó a adherirnos al Pacto de Beijing, lo que nos congregó junto a otras organizaciones y empresas comprometidas con la gobernanza feminista, la corresponsabilidad en los cuidados y la promoción de la igualdad en la participación y formación. Con todos estos elementos (los planes de igualdad, los compromisos con el Pacto y la reflexión sobre nuestra realidad organizativa y nuestro entorno, etc.) dimos forma a un proyecto que conectaba con elementos clave de nuestra cultura organizacional y reforzaba nuestro compromiso con la igualdad entre hombres y mujeres.

“ Apoyo instituciones

El **apoyo** de la Subvención para la realización de proyectos transformadores en materia de igualdad de mujeres y hombres de la Diputación Foral de Bizkaia ha favorecido que el grupo que surgió de la iniciativa e impulso de algunas mujeres se haya consolidado a lo largo del 2024.

Pueden ser muchos los motivos que den paso a crear un grupo como Kerala pero, sin duda, un marco organizacional que se presente a ello y, fundamentalmente, un interés colectivo de mujeres que quieren generar cambios en estructuras dominantes que perpetúan la desigualdad son un marco imprescindible.

La sensibilización, la formación y la generación de talleres o espacios de reflexión sobre estructuras de poder, gobernanza y liderazgo son un buen trampolín para un germen de acción colectiva. Estos espacios pueden ser auténticos laboratorios de investigación donde se analizan los obstáculos y la discriminación encubierta a la que se deben enfrentar las mujeres. Estas actividades no sólo permiten el crecimiento personal y profesional, sino que también fomentan la reflexión sobre cómo fortalecer la capacidad de liderazgo en diferentes contextos y áreas de trabajo. La inclusión de una perspectiva feminista en todas estas actividades es de suma importancia para asegurar que la sensibilización sea completa y efectiva.

La percepción de una falta de representación en los ámbitos de toma de decisiones y voluntad compartida de un cuestionamiento del status quo es fundamental para el impulso de un grupo de estas características. Además, el romper con los equipos de trabajo formalmente establecidos en aras de nuevos espacios innovadores permite la conexión y el apoyo entre mujeres líderes sin la estructura rígida organizacional. Este factor es también un elemento que puede generar motivación e interés en quienes lo forman.

¿QUIÉN FORMA EL GRUPO KERALA



Mujeres que asumen roles de liderazgo en la organización

Ante el interés manifestado al finalizar las formaciones se realizó una convocatoria para identificar aquellas mujeres dispuestas a comprometerse a largo plazo en la puesta en marcha de un grupo que, sin estar aun definido claramente, abordara la cuestión del liderazgo organizacional.

Las personas del grupo **asumen roles de liderazgo en la organización**, bien sea en equipos o en proyectos.



Queríamos que nuestro grupo reflejara la multiplicidad de perspectivas y experiencias dentro de la misma entidad

El proceso de selección para formar parte del equipo fue cuidadoso. Buscábamos diversidad en todos los aspectos: desde la experiencia y responsabilidades de las participantes, diversidad de territorios, de áreas de trabajo, edad, etc. **Queríamos que nuestro grupo reflejara la multiplicidad de perspectivas y experiencias dentro de la misma entidad.**



Un grupo manejable

Decidimos que el grupo debía ser **manejable**, pero lo suficientemente amplio como para representar una variedad de voces y opiniones. Queríamos que fuera inclusivo, pero también capaz de tomar decisiones de manera eficiente. No obstante, a día de hoy aún identificamos aspectos por mejorar en cuanto a representatividad.



Diversidad de saberes y sensibilidades

Por último, apreciamos la **diversidad de saberes y sensibilidades** dentro del grupo. Esta diversidad enriquece nuestras discusiones y decisiones, permitiéndonos abordar los desafíos desde múltiples perspectivas. Esta diversidad es esencial para lograr un cambio significativo y duradero.

La composición de un grupo de estas características puede variar según las características específicas de la entidad. En el caso de EDE Fundazioa, una entidad grande con sedes en distintos territorios, se priorizó la presencia de perfiles diversos en clave organizacional pero también en clave de mirada y enfoque personal.

Priorizar la diversidad en clave de tipo de trabajo, de experiencias o de perspectivas puede ser un elemento clave que favorezca la reflexión y la mirada crítica. Favorece tener en mente las distintas y múltiples realidades de la organización, así como puntos de vistas diversos y divergentes. La diversidad es un eje fundamental de la innovación; genera debate y aporta una mayor riqueza de perspectivas, lo que conduce a soluciones más creativas y de mayor impacto.

El compromiso con la organización, el deseo de transformación y la posibilidad de involucrarse también son aspectos clave para tener en cuenta. Deben estar dispuestas a dedicar tiempo y esfuerzo para promover el cambio. Además, habrá que realizar el esfuerzo de responder a un estilo de liderazgo participativo, horizontal y colaborativo. Los objetivos y el proyecto deben ser compartidos y asumidos por todas las personas, así como también la estrategia y el reparto de tareas y tiempo.

En esta experiencia fue el área que había organizado la formación que encendió la chispa y el interés por crear un grupo de este tipo quien hizo una selección inicial en aras de preservar la diversidad organizacional. Además, se apostó por que el grupo estuviera formado por mujeres que ocupaban algún puesto de responsabilidad en equipos o proyectos. Pero no son factores imprescindibles. Cada organización puede y debe marcar sus propios criterios (convocatoria abierta a todas las mujeres, perfiles con responsabilidad y sin ella, etc.). Lo más significativo y revelador, en cualquier caso, es la motivación e ilusión por querer generar el cambio.

¿CÓMO SE ORGANIZA Y FUNCIONA?



Reuniones semanales

Una vez activado el grupo, decidimos colectivamente establecer **reuniones mensuales**. No cabe duda de que, para poner en marcha el grupo de manera efectiva, es fundamental liberar tiempo y asignar los recursos adecuados. Esto nos permite reunirnos con regularidad y llevar a cabo nuestras actividades de forma eficiente.



Continuidad y la presencia

Lo complicado es mantener **la continuidad y la presencia** generalizada. También es interesante que una persona (dinamizadora de propio grupo) se encargue de mantener el hilo conductor.



Grupo autogestionado

En líneas generales es un **grupo autogestionado**. En esa clave valoramos la presencia de una **persona dinamizadora** en el equipo. Este rol puede ser rotativo y es clave para asegurar la cohesión y el progreso de nuestras actividades. Esta persona guía al equipo, mantiene el impulso y ayuda a resolver posibles conflictos. Entendemos que el aprendizaje continuo es fundamental para nuestro desarrollo. No es suficiente con realizar talleres y actividades puntuales; debemos seguir explorando nuevos temas y enfoques para mantenernos actualizadas y adaptarnos a los cambios en nuestro entorno.

Cualquier conjunto de personas que se reúne por diversas razones, durante un tiempo determinado y con cualquier objetivo, inevitablemente desarrollará alguna forma de estructura. Esta estructura puede ser flexible y cambiar con el tiempo; puede servir para distribuir tareas o para organizar el formato y los contenidos.

Es aconsejable que el grupo establezca una periodicidad realista y adaptada a las agendas y responsabilidades de todas las participantes. Es importante que todas las reuniones tengan un orden del día claro y conciso relacionado con los objetivos que se quieren alcanzar. También es importante que las reuniones comiencen y terminen puntualmente según el horario establecido.

Es valioso distribuir diversas tareas y roles dentro del equipo, incluyendo el de una persona dinamizadora. Este rol, que puede ser rotativo, asegura la cohesión y el avance de la actividad. Diversos estudios sugieren que, para un liderazgo feminista, es recomendable que este rol sea rotativo. Esto permite explorar distintos estilos de liderazgo y gestionar el grupo de manera más horizontal.

Además, se sugiere buscar el apoyo de personal experto de la entidad en cultura organizacional y enfoque feminista cuando sea necesario, para enriquecer el proceso con conocimientos especializados que invite a profundizar en la reflexión, ofrezca marco y genere debate y reflexión. Si no existe en la entidad puede buscarse fuera de ella.

El grupo también puede establecer alianzas y colaboraciones con otros grupos de mujeres similares y agentes interesados en la iniciativa, con el propósito de ampliar su impacto y fortalecer su labor en la promoción de la igualdad de género. En cualquier caso, esta es una acción que tiene sentido una vez el grupo está consolidado.

Formarse o participar en encuentro externos relacionados con el propósito de grupo también es importante para seguir alimentando el conocimiento, la reflexión o explorar nuevas ideas.

¿QUÉ CLAVES SON NECESARIAS PARA ACTIVAR Y MANTENER EN UN GRUPO ASÍ?

“ El trabajo previo en materia de igualdad realizado por la entidad

En primer lugar, cabe destacar **el trabajo previo en materia de igualdad realizado por la entidad**. Los planes de Igualdad, los compromisos con el Pacto de Emakunde y la evaluación de nuestra realidad organizativa han activado un proyecto que se alinea con los valores de la cultura organizacional y la apuesta por un liderazgo igualitario.

“ Compromiso de la entidad

El **compromiso de la entidad** es crucial para activar y mantener el grupo a lo largo del tiempo. El respaldo de la dirección, junto con el apoyo del patronato, ha sido fundamental para nuestro grupo. Para lograrlo, realizamos varias presentaciones en diversas áreas de la entidad para darnos a conocer. También llevamos a cabo una **presentación formal** ante la dirección, que, al respaldarnos, nos proporcionó el apoyo necesario para comenzar.

“ Un nombre y un logo nos hace visibles ante los demás

Una clave adicional, aunque a primera vista pueda parecer menos relevante, fue **la elección del nombre** de nuestro grupo. Una formadora con la que trabajamos nos inspiró el nombre "KERALA", que proviene de un proyecto liderado por mujeres en India. El nombre "KERALA" nos impactó por su fuerza y sonoridad. Tener **un nombre y un logo nos hace visibles ante los demás**, lo que nos permite obtener reconocimiento y sentirnos orgullosas del grupo que formamos.

Cada organización debe desarrollar sus propias claves a la hora de activar o mantener un grupo así en el tiempo, en función de sus características, su tamaño, su razón de ser, su desarrollo en materia de igualdad, sus intereses, la motivación de las personas, las posibilidades reales, o el impacto que desea generar. Además, la creación de grupos de este tipo no implica que vayan a ser permanentes en el tiempo. A veces, los grupos surgen con un propósito concreto y una vez alcanzado su objetivo o cuando nuevas líneas de acción se abren pueden desaparecer de forma natural. En cualquier caso, cabe hacer algunos apuntes que ayuden en el proceso a partir de la experiencia del grupo Kerala.

Para la creación...

- **Recorrido en las políticas de igualdad:** Si la organización ya cuenta con un recorrido en políticas de igualdad, desde la sensibilización hasta acciones dirigidas a promover el empoderamiento de las mujeres, esto suele ser una palanca importante a la hora de activar un grupo de estas características. El trabajo previo en este ámbito proporciona una base sólida de conocimientos y experiencias que pueden ser aprovechadas para el desarrollo y fortalecimiento del nuevo grupo.
- **Compromiso de la entidad:** La apuesta institucional es fundamental y básica para cualquier organización que quiera trabajar la igualdad entre hombres y mujeres y, en concreto, repensar el ámbito de las relaciones de poder y los liderazgos. Aunque el impulso del grupo no tiene porque necesariamente surgir desde la dirección, es importante contar con su apoyo y respaldo para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto. Esto puede incluir acciones como el acceso a recursos, el reconocimiento oficial del grupo dentro de la estructura organizacional y el apoyo logístico para la realización de actividades (liberar tiempo a las participantes, materiales necesarios, etc.).
- **Motivación y compromiso de las personas participantes y el trabajo en equipo:** Es esencial que las personas participantes del grupo muestren una voluntad activa de colaborar y comprometerse con los objetivos del grupo. Esto implica una disposición a participar en procesos colaborativos y participativos, así como a expresar sus necesidades y visiones de manera abierta. Esto puede crear un ambiente de colaboración amigable, basado en el respeto, la unidad y la cooperación. Para lograrlo, es necesario un compromiso activo y un esfuerzo conjunto, elementos que ayudan a construir una identidad colectiva sólida. Aun con todo, es importante tener en cuenta los momentos vitales y laborales de quienes lo conforman, saber medir energías o entender las posibilidades de cada integrante. El grupo ha de ser capaz de fluir con todo ello.
- **Propósito, metas y contenido significativo:** Es fundamental establecer un propósito claro y realista, así como definir los objetivos que se pretenden alcanzar para asegurar que el grupo tenga un sentido y dirección. Un horizonte definido que oriente el trabajo del equipo. Definir metas claras y alcanzables desde el principio es fundamental para orientar las acciones del grupo.
- **Nombrar y ser visibles:** Aunque no es requisito, poner un nombre al grupo puede ser útil para su identidad y reconocimiento tanto dentro como fuera de la organización. Un nombre distintivo ayuda a consolidar la presencia del grupo y facilita su promoción. Además, la visibilidad es crucial para atraer nuevas integrantes y para demostrar el compromiso de la entidad con los valores que el grupo representa.

Para mantenerse en el tiempo...

- **Creación de un espacio seguro, colaborativo y de respeto:** Es fundamental proporcionar un entorno seguro y acogedor donde las personas participantes se sientan cómodas expresando sus necesidades, visiones y preocupaciones. Esto permite una comunicación abierta y honesta, facilitando el desarrollo de relaciones de confianza y colaboración dentro del grupo. Crear un ambiente de confianza y respeto favorece el desarrollo del grupo y la motivación. Esto se puede lograr a través de actividades de construcción de equipo, la promoción de la escucha activa y la valoración de las contribuciones de todos los miembros. Se fomenta la transparencia y la comunicación abierta, facilitando la expresión de opiniones y la resolución constructiva de conflictos.

- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Es importante que el equipo sea flexible y esté dispuesto a adaptarse a los cambios y desafíos que puedan surgir en el camino. Esto puede implicar ajustar los objetivos, cambiar los enfoques de trabajo o reorganizar las actividades según sea necesario para alcanzar los resultados deseados.
- **Recursos y apoyo:** Proporcionar recursos adecuados y apoyo técnico a los miembros del grupo es esencial para garantizar su éxito. Esto puede incluir acceso a herramientas y materiales, capacitación adicional si es necesario, y apoyo logístico para la realización de actividades y eventos.
- **Desarrollo de roles y responsabilidades:** Asignar roles y responsabilidades claras ayuda a distribuir el trabajo de manera equitativa y asegurar que todas las tareas necesarias sean atendidas. Esto también promueve un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros garantizando así una distribución equitativa del trabajo y promoviendo el liderazgo compartido. Si hay una buena penetración dentro del equipo se logrará un tipo de colaboración que permitirá que cada persona desarrolle su potencial y se sienta, a la vez, parte del trabajo en común
- **Evaluar y ajustar:** Es importante establecer mecanismos de evaluación periódica para revisar el progreso del grupo hacia sus metas y ajustar en consecuencia. Esto permite identificar áreas de mejora y hacer los cambios necesarios para optimizar el rendimiento del grupo.
- **Organización y gestión del tiempo en reuniones:** La convocatoria de reuniones regulares es fundamental para mantener la dinámica y el ritmo del grupo de manera eficiente. Por un lado, es importante evitar reuniones innecesarias o demasiado largas que puedan interrumpir el flujo de trabajo y la cohesión del equipo. Por otro lado, es esencial planificar el orden del día, organizar la estructura de la reunión y asignar las tareas de manera adecuada.

¿QUÉ OBJETIVOS DEBE MARCARSE UN GRUPO DE ESTE TIPO?

“ Conversaciones iniciales

Al comienzo, nos encontramos ante un **océano de posibilidades**, repleto de actividades por explorar y reflexiones por compartir. Las **conversaciones iniciales** giraron en torno al enfoque deseado y el tipo de liderazgo que buscábamos. Se debatió si el objetivo era simplemente tener más mujeres en roles de liderazgo o si se trataba de adoptar un enfoque más amplio basado en valores y características específicas. También sobre lo que significa la perspectiva feminista en el liderazgo, el liderazgo igualitario en los equipos, la interseccionalidad, etc.

Desde el primer momento el grupo resonaba con el cuidado, poniendo en valor las potencialidades de las personas y preocupándonos por la trayectoria y proyección profesional de las mujeres de la entidad. Hablamos sobre el techo de cristal y el suelo de barro, y las diversas causas que explican la permanencia de las mujeres en los niveles inferiores de las organizaciones y su difícil acceso a puestos de liderazgo, estas razones abarcan desde percepciones y creencias hasta elementos específicos de la estructura organizacional y social.



Explorar las dudas, preguntas y reservas

Durante nuestras reuniones, dedicamos tiempo a **explorar las dudas, preguntas y reservas** que surgen de la socialización de las mujeres en relación con la falta de poder, las barreras que han limitado su participación equitativa y la ausencia de modelos de referencia en posiciones directivas.



Mirada compartida

Aunque hubo **dificultades para encontrar un término** que lo definiera claramente, como "mujeres líderes" o "liderazgo feminista", todas coincidimos en la necesidad de avanzar hacia un modelo diferente. Elaboramos un documento que incluía objetivos, un ideario, acciones a seguir, el proceso de implementación y otros elementos relevantes.



Tener en cuenta a la persona, el cuidado y la escucha

Nos propusimos **impulsar un modelo de liderazgo que tenga en cuenta a la persona, el cuidado y la escucha**. En este modelo, la gobernanza, la gestión y la intervención ponen a las personas en el centro, promoviendo el cuidado y el respeto por la diversidad.



Una hoja de ruta adaptable

En cualquier caso **una hoja de ruta adaptable**, con margen para introducir nuevas acciones y modificar las existentes, reconociendo que las aguas son cambiantes y nosotras debemos adaptarnos a ellas.



Reflexionar sobre liderazgo, feminismo, estructuras de poder

Nuestro primer objetivo o meta ha sido **reflexionar sobre liderazgo, feminismo, estructuras de poder**. Poner en común conocimientos y dudas, luces y sombras. Este objetivo, posiblemente este presente a lo largo del tiempo. Nunca se acaba de aprender y de delimitar. Además, buscamos **fortalecer el liderazgo de las mujeres dentro de la organización**, brindando apoyo a otras mujeres dentro de nuestra entidad. También nos proponemos continuar reflexionando y **generando conocimiento sobre el modelo feminista**.

Un grupo de este tipo debe de tener presente el motivo o propósito por el que surgió, pero en el camino es importante definir más claramente objetivos adaptados a esa meta, así como generar nuevos en función de las necesidades y posibilidades. Algunos objetivos que pueden estar presente en la meta de grupos de este tipo:

- **Fomentar la redistribución del poder en la organización:** Generar una mayor redistribución de los poderes en la organización, posibilitando que todas las personas puedan ocupar puestos de mayor responsabilidad. Es necesario repensar y redistribuir los espacios tradicionalmente ocupados por hombres o características consideradas masculinas. Promovemos la toma de conciencia y la definición de cambios desde una perspectiva feminista en torno a las concepciones organizativas de poder, responsabilidades y liderazgos.
- **Liderazgo transformador y feminista:** Abordar el liderazgo feminista desde nuestra propia experiencia. La teoría del liderazgo feminista enfatiza la importancia de las experiencias y perspectivas de las mujeres en el liderazgo. Compartir y reflexionar sobre nuestras experiencias como líderes, identificando desafíos y oportunidades para ejercer un liderazgo transformador. Identificar y promover cualidades de liderazgo tradicionalmente menos valoradas en las mujeres, como la empatía, la colaboración y la inclusión, potenciándolas en diversos ámbitos de liderazgo. Establecer relaciones de colaboración y solidaridad con otras entidades que comparten objetivos, trabajando en red para amplificar nuestro impacto y fortalecer el movimiento por la igualdad de género.
- **Empoderamiento y reconocimiento de diversas formas de liderazgo:** Promover el empoderamiento de todas las personas y el reconocimiento de diferentes formas de liderazgo y gestión del poder. Impulsar un liderazgo compartido, cuestionando las estructuras jerárquicas y apostando por modelos organizativos estables. En ese sentido es importante potenciar e impulsar procesos de empoderamiento de las mujeres y también procesos de revisión de privilegios de los hombres. Es una forma de acción política que integra tanto las acciones individuales como las colectivas en una relación hacia un cambio real y sostenible.

- **Visibilizar las Aportaciones de las Mujeres:** Poner de manifiesto las contribuciones históricamente ignoradas de las mujeres y los movimientos feministas, incluyendo el trabajo invisible de reproducción.
- **Análisis y Mejora de la Estructura Organizativa:** Reflexionar sobre las limitaciones de las estructuras formales de la organización y fomentamos la emergencia de estructuras informales más inclusivas en la toma de decisiones.

¿QUÉ APORTA KERALA A SUS PARTICIPANTES?



Un paréntesis para lo importante

Kerala nos aporta la posibilidad de encuentro, reflexión, seguridad para mostrarnos libremente, un paréntesis para centrar en lo importante y, sobre todo, un espacio de encuentro entre mujeres que compartimos una meta más allá de las diferencias.

“ Kerala es...

Un **oasis** en nuestro día a día para reflexionar y compartir;
 un espacio de **calor**, de energía, de intuiciones y necesidades compartidas;
 un **cielo** al que mirar, un lugar para soñar, sin por ello perder de vista la tierra.
 Es **naturaleza**, lo orgánico en Kerala, lo surgido desde los propios ritmos de la organización es lo que da a este grupo sentido y coherencia.
 Es tierra, un espacio donde pisar firmes, sabiendo que alguien nos recogerá si resbalamos;
 y es casa, nos aporta un espacio seguro para hablar de nuestro lugar en la organización y del tipo de liderazgo que proponemos para la organización.

“ Kerala es...

Dinamismo, un proyecto que cambiará, evolucionará y nos llevará a otras etapas.
Ritmos, una vez al mes, podemos aparcarnos urgencias y prisas, conciliaciones y multitareas, para pensar con calma en nosotras en nuestra organización.
Diversidad, pone cara y acoge a mujeres diversas y con roles muy distintos en la entidad.

Kerala no es tanto lo que hacemos como lo que somos y, sobre todo, lo que queremos ser.

Se han ido señalando muchas de las virtudes que pueden tener grupos de este tipo, pero sin duda, hay claves que resuenan constantemente: sororidad, espacio seguro, lugar de encuentro en el que reflexionar, compartir conocimiento y dudas, construcción colectiva, oasis en el que poder salir del día a día, motor de energía para trabajar en su propósito y buscar el cambio tanto personal como organizacional, etc.



A continuación os presentamos algunas de las principales claves descritas en las páginas previas. Os invitamos a la lectura completa del documento, que ofrece matices y pistas, pero **nunca está de más resumir lo vivido.**

¿Por qué surge Kerala?

El grupo surge de la necesidad de transformar los modelos tradicionales de liderazgo hacia enfoques más integradores, igualitarios y equitativos, donde las mujeres puedan ocupar espacios de decisión y poder, y se reconozcan como participantes capaces y seguras. Se busca alejarnos de los parámetros patriarcales y fomentar un liderazgo inclusivo.

¿Quién forma Kerala?

Somos mujeres con algún rol de liderazgo en la organización, bien sea en equipos o en proyectos. Es un grupo diverso que refleja la multiplicidad de perspectivas y experiencias dentro de la misma entidad, con diversidad de saberes y sensibilidades.

NUESTRO RECORRIDO EN POCAS PALABRAS

¿Qué es Kerala?

Somos un grupo de mujeres con recorrido y puesto de responsabilidad en la organización que, en un momento dado, vimos la necesidad de reflexionar sobre las estructuras de poder que se perpetúan en las organizaciones, también en la nuestra; sobre las formas de liderar y sobre la importancia que tiene impulsar nuevos paradigmas de gobernanza.

¿Cómo se creó Kerala?

Nace de forma "natural" y autogestionada, de la convergencia de necesidades dentro de la organización. Una formación encendió la chispa para que un grupo de mujeres decidiera reunirse periódicamente para reflexionar y actuar. Se basa en el trabajo previo en materia de igualdad y el compromiso de la entidad con la igualdad de género.

¿Cómo se organiza y funciona Kerala?

Se organiza con reuniones mensuales y un rol rotativo de dinamización para asegurar cohesión y avance. La estructura es flexible y adaptativa, promoviendo un entorno de colaboración y respeto. La entidad proporciona recursos y apoyo continuos.

¿Qué objetivos debe marcarse?

Este grupo decidió inicialmente explorar las dudas, preguntas y reservas que cada una tenía en torno al liderazgo. A partir de ahí nos marcamos el objetivo de reflexionar sobre liderazgo, feminismo, estructuras de poder de cara a impulsar un modelo de liderazgo que tenga en cuenta a la persona, el cuidado y la escucha. Vimos también la necesidad de fortalecer el liderazgo de las mujeres dentro de la organización, brindando apoyo a otras mujeres dentro de nuestra entidad.

¿Qué claves hay que tener para activar y mantener un grupo así?

En el proceso de creación es clave contar con recorrido en las políticas de igualdad, compromiso institucional, motivación de las personas participantes y un propósito o meta. Para su mantenimiento hay elementos clave como generar un espacio seguro, tener flexibilidad y capacidad de adaptación, contar con recursos y apoyo técnico de la organización o gestionar adecuadamente las reuniones.

¿Qué aporta a las mujeres que forman Kerala?

Kerala no es tanto lo que hacemos como lo que somos y, sobre todo, lo que queremos ser.

INGREDIENTES BÁSICOS PARA IMPULSAR UN GRUPO DE ESTAS CARACTERÍSTICAS

Son muchas las formas en las que una organización puede abordar la reflexión sobre liderazgo, estructuras de poder o cambio organizacional hacia la equidad. Aquí, presentamos algunas de ellas, pero cada entidad debe afrontar y dibujar las suyas propias.



Experiencia BERDINLAB

Laboratorio de innovación para la estrategia en igualdad y violencia machista



BERDINLAB es un grupo formado por personas de EDE Fundazioa que trabajan en proyectos de investigación y consultoría vinculados al ámbito de la igualdad y la violencia machista.

Representa un laboratorio de encuentro, reflexión, innovación, experimentación y diseño de estrategia. Un espacio en el que marcar un rumbo y visión compartida en igualdad y violencia machista desde la innovación feminista.



¿QUÉ ES BERDINLAB? ¿QUIÉN PARTICIPA?

“ Profesionales que trabajan en proyectos de igualdad y violencia machista contra las mujeres

Berdinlab es un **espacio que reúne a aquellas profesionales de diferentes unidades organizativas que están trabajando en proyectos de igualdad y violencia machista contra las mujeres** en el marco de la investigación y la consultoría. Participan personas con diferentes niveles de responsabilidad, pero todas ellas tienen en común que asumen procesos de trabajo directo en este campo y les une el interés por mejorar su trabajo.

“ Reflexión basada en la práctica

El grupo comparte reflexiones sobre **sus prácticas**. Sus reflexiones se orientan a **fortalecer su desempeño profesional** en estos ámbitos.

Entender el sentido que nos une es clave para comprender la actividad del grupo BerdinLab. Somos personas que trabajamos en proyectos "hacia fuera" (para empresas, administración pública, etc.) por lo que la mirada de este grupo se focaliza en esa mejora hacia lo que ofrecemos a quienes solicitan nuestros servicios.

Lógicamente, tenemos conexión con el trabajo que internamente se hace en la organización para impulsar la igualdad en EDE Fundazioa (con sus planes de igualdad, sus grupos de acción internos como Oreakatuz y Kerala, etc.) y, sin duda, es clave que exista una coherencia entre los valores y la visión interna y externa.

“ Mejorar la labor que realizamos

Pero digamos que **nuestro propósito está centrado en abordajes que favorezcan la mejora de los trabajos** de consultoría, investigación, asesoramiento, etc. que ofrecemos. En definitiva, en mejorar la estrategia en igualdad y violencia machista que favorezca nuestro ámbito de acción y servicios.

“ Un laboratorio para experimentar

Pero, más allá de ese propósito inicial BerdinLab es mucho más. Entendemos BerdinLab como **un laboratorio, un lugar en el que experimentar, en el que compartir saberes y dibujar futuro** entre las personas de la organización que trabajamos en este ámbito.

Un lugar de encuentro que **nos saca de la actividad diaria** de los proyectos y nos permite poner en común visión, dudas, reflexiones, nuevas ideas, etc.

“ Un espacio de aprendizaje

Es, sobre todo, un espacio en el que **compartir todo el aprendizaje** y el bagaje experiencial de todas las personas que lo conforman, con la finalidad de mejorar nuestra atención, adquirir conocimiento, reflexionar conjuntamente y marcar un rumbo compartido.

Cada organización, atendiendo a sus características y necesidades, debe buscar la forma de generar un grupo de estas características. Sin embargo, más allá de las diferencias que puedan tener las organizaciones, el hecho de crear un espacio en el que reflexionar sobre igualdad y violencia machista más allá de los proyectos y servicios concretos que se realizan, representa una buena práctica. Salir del día a día y levantar la mirada para construir un recorrido más a largo plazo.

Darnos la oportunidad de compartir mirada, de aprender de otras personas y de debatir y dudar en torno a nuestro marco de trabajo es una oportunidad que hay que saber aprovechar. Porque aporta a las personas y aporta a la organización; porque mejora la calidad de los trabajos y porque permite navegar en un mismo rumbo y propósito. La estrategia y la mirada compartida son fundamentales en la mejora de la actividad pues proporcionan un sentido, una dirección o unas lógicas de trabajo compartidas.

¿POR QUÉ UN GRUPO COMO ESTE?



La necesidad de identificar una estrategia

La idea de BerdinLab surge de la **necesidad de identificar una estrategia en materia de igualdad y violencia machista** que nos permitiera caminar con un sentido, un rumbo o un ideario en la actividad de la investigación y la consultoría en esta temática.



Parar y reflexionar

Necesitábamos **parar y reflexionar sobre la coherencia** de la actividad que realizamos y las prácticas que desde las distintas unidades organizacionales se estaban desarrollando. Procedía recapacitar sobre la dirección hacia la que queríamos ir en igualdad y violencia machista: qué proyectos nos parecen interesantes, qué enfoque queremos dar, qué aporte ofrecemos a las entidades con las que trabajamos, qué aprendizajes necesitamos, qué mirada tenemos detrás de cada trabajo, cómo queremos trabajar, etc.

Y, en paralelo, necesitábamos que las personas que realizamos este tipo de actividad estuviéramos **alineadas en visión** porque, aunque los proyectos sean distintos, es importante tener un enfoque compartido a la hora de trabajar.



Unión de equipos

Además, por la estructura organizativa de nuestra organización (ahora está en proceso de cambio) era importante contar con **un espacio de encuentro entre personas** que, trabajando en el mismo ámbito temático (la igualdad y la violencia machista), formaban parte **de equipos distintos** dentro de la organización. Era necesario conocer qué trabajos se estaban realizando en materia de igualdad y las conexiones que existen entre ellos.



Alinear formas de hacer

Al conseguir **alinear las formas de hacer** de diferentes profesionales se pueden ofrecer respuestas más sólidas a los clientes. También ayuda a conseguir que las herramientas y estrategias que se utilizan para acompañar procesos similares desde lugares distintos sean más parecidas.



Empoderar

La reflexión compartida y el contraste posibilita también que las profesionales vayan teniendo mayor seguridad sobre lo que proponen y hacen, **se empoderan**.

Responder a necesidades vivas

Una de sus características es que **nace de abajo arriba**, de la necesidad de los equipos. Se propone a dirección y la idea es bien aceptada, se valida la propuesta y se asume la inversión de tiempo que supone.

Una clave en su creación fue el **responder a necesidades vivas**, reales, sentidas por las personas que formaron el grupo.

Las organizaciones tenemos necesidades distintas en funciones de nuestros propósitos, valores, estructura organizacional o actividad que se realiza. Por eso, cada cual ha de encontrar el sentido de su grupo. Sin embargo, hay claves que pueden ser útiles y compartidas: la importancia de tener una estrategia en un ámbito como este; el generar espacios de reflexión, debate y cuestionamiento más allá de la actividad diaria y brindar a las personas la posibilidad de conocer mejor la actividad que se realiza y las conexiones que existen entre proyectos.

¿QUÉ OBJETIVOS TIENE?



Estrategia

En su andadura se han ido identificando diversos propósitos y objetivos, más allá de la necesidad inicial de la que surge.

Por un lado tiene una **parte estratégica**. Se trata de identificar el camino que queremos seguir en cuanto a la actividad que hacemos en materia de igualdad y violencia machista; marcar nuestra seña de identidad; conocer otras entidades que trabajan en el tema; realizar alianzas; dar visibilidad a nuestra labor; fortalecer las redes con otros grupos de nuestra propia entidad; crear una agenda propia en igualdad y violencia machista; determinar el tipo de actividad hacia la que queremos dirigirnos; marcar líneas rojas en cuanto a proyectos a los que presentarnos o formas de hacer que no son coherentes con nuestra seña de identidad, etc.

“ Reflexión

La parte de **compartir reflexión y transferir conocimiento** también es clave. En el grupo hay personas con mayor y menor andadura en este ámbito pero todas tenemos algo que compartir y algo que aprender. Contar la experiencia de lo aprendido en trabajos que realizamos es una buena práctica. Pero, además, es importe abrir espacios de reflexión sobre cuestiones que no conocemos tanto, sobre temas candentes sobre los que no existe posicionamiento claro, etc.

“ Estar el día

En conexión con la anterior cabe subrayar la importancia de **estar al día de las novedades** en materia de igualdad y violencia machista (legislación, discursos, enfoques, etc.), de los marcos teóricos y de acción que se desarrollan desde el feminismo, de los distintos posicionamientos sobre temáticas complejas, etc. Esta conexión con la actualidad y con la sociedad es fundamental para impulsar políticas públicas coherentes.

“ Diagnosticar

Diagnosticar nuestra realidad para fortalecernos es una buena práctica interna. Se trata de conocer nuestras fortalezas y debilidades; identificar ámbitos de mejora; retos a los que debemos enfrentarnos como equipo; etc. Y, en paralelo, **diagnosticar el entorno**, es decir, conocer los temas significativos de la agenda política en igualdad; conocer los agentes que trabajan en ello; identificar alianzas; etc.

“ Aprender sobre la práctica

Además, es un espacio en el que contrastar dudas y **generar aprendizaje en torno a proyectos concretos** en los que trabajamos, así como en torno a reflexiones pragmáticas que son necesarias para acompañar a las entidades con las que trabajamos. Aprendemos desde la práctica de nuestra actividad y nos transferimos mutuamente ese conocimiento.



Sinergias

BerdinLab busca también mejorar la **sinergia con otras áreas de nuestra entidad** con las que tenemos y debemos tener conexión. En nuestro caso desde EDE Intervención (una de las patas de EDE Fundazioa) se realiza acompañamiento a mujeres víctimas de violencia machista (servicios especializados, centro de corta y larga estancia, apoyo al empleo, etc.). Conocer, compartir y reflexionar con quienes están directamente interviniendo con mujeres que enfrentan violencia es clave para nutrir los acompañamientos y trabajos de consultoría que realizamos desde EDE Conocimiento (área más centrada en la generación de conocimiento y la consultoría).

Independientemente de los objetivos que se marque un grupo de estas características (seguramente la necesidad de compartir mirada, transferir conocimiento, brindar espacios de reflexión, etc.) es importante tirar de un primer hilo, un primero propósito para activar el grupo. Y, después, con un propósito más o menos dibujado construir metas y objetivos más sólidos y fundamentados que alimenten la actividad de un grupo como este. En cualquier caso, conviene siempre no perder el norte de sus sentido o propósito clave.

¿CÓMO SE ORGANIZA Y FUNCIONA?



Hábitos y reuniones periódicas

El equipo de BerdinLab se reúne **una vez al mes, en sesiones-talleres de aproximadamente dos horas y media**. Esta es, sin duda, la parte más complicada. El nivel de actividad que tenemos y la vorágine del día a día no facilita sacar tiempo para un espacio como este. Pero lo hemos conseguido.

Es interesante respetar los ritmos. Para que la reflexión sea compatible con la acción del día a día es bueno generar un hábito y reuniones periódicas que se alimenten de forma continua sin dejar que decaigan, pero al mismo tiempo hay que asegurar que la periodicidad no es excesiva, que es asumible por las personas y no se convierte en una sobrecarga.



Utilidad y compromiso

El gran logro ha sido, seguramente, el **compromiso que las personas integrantes han puesto en este espacio**. Hacemos esfuerzos para estar y merece la pena. Sin ese compromiso difícilmente sería viable el funcionamiento de un grupo de este tipo. Y, en paralelo, **tener la sensación de que es un espacio útil para nuestra práctica diaria**.



Hilo conductor

En cuanto al funcionamiento, al principio valoramos la posibilidad de un papel rotatorio en la responsabilidad de liderar la sesión, así como en la recogida de notas. Sin embargo, especialmente en lo que a la organización de sesiones se refiere, parece más práctico y coherente estratégicamente **que una persona tenga la labor de gestionar al grupo con un hilo conductor** entre sesiones y de cara al propio propósito de BerdinLab.

Alguien que vela por dar sentido a las sesiones, recordar los objetivos y su propósito, así como estar atenta a las necesidades que van surgiendo. Sin embargo, se deciden y comparte objetivos y prioridades.



Flexibilidad

Aunque existen unos objetivos generales **no hay una agenda de actividad que se establezca de antemano**. Es más, a medida que se acerca el día de la sesión pueden ir variando las necesidades y prioridades de trabajo en ella (porque vivimos muy pegadas a las necesidades de nuestros proyectos y a las del entorno). Y, en función de eso, se establece el orden del día de la sesión. Saber moverse "con cintura" en este sentido, especialmente quien lidera el grupo pero también el resto de sus integrantes es un valor importante. A veces, el contenido de las sesiones es una caja de sorpresas.



Horizontalidad

Cabe señalar, aunque se trate de una cuestión de **composición de equipo** más que de funcionamiento, que participan personas con diferentes niveles de responsabilidad, pero todas ellas tienen en común que asumen procesos de trabajo directo en este campo y les une el interés por mejorar su trabajo. No importa el rol o posición que cada persona tenga en la estructura organizacional (puesto de coordinación, puesto técnico, etc.). Somos iguales porque compartimos ámbito de actuación y, en este espacio, dejamos a un lado nuestro puesto para dialogar de forma horizontal.



Nombrarnos y visibilizarnos

Nombrarnos ha sido también un elemento a destacar. Tener nombre ofrece identidad al grupo y permite tener mayor visibilidad. Es un grupo interno de trabajo que no necesita mostrarse fuera de la organización, pero sí es importante que otras personas de la entidad sepan que existimos y conozcan la labor que realizamos. Por eso decidimos poner un nombre al grupo e incluso un logo, como seña de identificación.



Celebración y parte lúdica

Además, no hay que olvidar **celebrar y ofrecer al espacio una parte lúdica**. Esto hace que vivamos este espacio de trabajo como un lugar más agradable y relajado aunque abordemos cuestiones importantes para nuestra actividad diaria.

No existen fórmulas mágicas para conseguir que grupos de este tipo, que no están vinculadas a una actividad o proyecto concreto, funcionen adecuadamente. Sin embargo, algunos ingredientes pueden alimentar una buena cocción. Cabe mencionar, entre muchos otros: el compromiso de participación de quienes forman el grupo; la generación de un espacio seguro en el que sentirse libres para compartir; la ruptura de jerarquías organizacionales y una comunicación sincera; el uso de metodologías y fórmulas de trabajo diferentes; el ofrecer contenido que resulte útil para la actividad diaria o que suscite interés y debate; el sentirse parte del grupo o tener una identidad compartida o celebrar y vivir el espacio como un lugar agradable y lúdico de confianza.

¿QUÉ APORTA UN GRUPO DE ESTE TIPO A SUS PARTICIPANTES?



Paréntesis y retroalimentación

Aporta la posibilidad de estar al día de toda la actividad que las distintas personas realizamos en materia de igualdad y violencia machista en la entidad, a la par que ofrece la posibilidad de dedicar un tiempo a reflexiones que van más allá de proyectos concretos, lo cual favorece compartir mirada. El valor del espacio radica en que ofrece la oportunidad de **parar y pensar** y de alimentarnos a partir de **sentir cerca a otras personas**.



Un espacio seguro

Yo diría que BerdinLab es un **espacio seguro** en el que conversar, mostrar dudas e incongruencias, revisar nuestras prácticas, debatir sobre feminismo y sobre lo difícil que puede ser aterrizar la teoría a la práctica, donde cuestionarnos constantemente, aceptar la diferencia o reconocer el valor de las personas que forman el grupo.



Transparencia, apertura y libertad

Es clave que el espacio generado sea un espacio seguro, en el que las interacciones se dan desde la **cercanía, la transparencia y apertura**. Diría que es un grupo generoso, que aporta lo que sabe. Y que lo hace sin juicios, valorando las diferencias y las virtudes de cada persona, a través del **reconocimiento mutuo**. Y ésta forma de hacer es fundamental para **hablar y vivir desde la libertad**.



Experimentación

Lo vivimos como un **laboratorio**. Eso da pie a experimentar, a probar cosas nuevas, a trabajar con herramientas diferentes, a utilizar metodologías más innovadoras. A veces, romper las estructuras formales de trabajo - acompañado de la seguridad de poder ser una misma y sin ser juzgada- es una chispa para generar nuevas ideas o crear espacios de comunicación más amigables.

La experiencia de BerdinLab muestra que se pueden generar espacios de trabajo que rompen con estructuras organizacionales clásicas en las que personas de distintos equipos pueden compartir y construir desde un propósito compartido. También es un ejemplo de cómo pueden dejarse los roles o puestos organizacionales a un lado y dialogar desde el tú a tú.

Pero seguramente estas fórmulas no serían posibles si no se genera ese espacio de confianza y seguridad para mostrarnos. Y, sin duda, la clave para ello está en la generosidad de las personas y en la mirada sin juicios. Por eso, posiblemente, estos espacios (gestionados desde lógicas organizacionales menos convencionales) proporcionan a las personas la posibilidad de vivir el trabajo de forma más cercana, lúdica y sincera. Y, sobre todo, desde la libertad de ser y sentir libremente en un entorno que genera seguridad y sororidad.



A continuación os presentamos algunas de las principales claves descritas en las páginas previas. Os invitamos a la lectura completa del documento, que ofrece matices y pistas, pero nunca de está de más resumir lo vivido.

¿Por qué un grupo como este?

La idea de BerdinLab surge de la necesidad de identificar una estrategia en materia de igualdad y violencia machista que nos permitiera caminar con un sentido, un rumbo o un ideario en la actividad de la investigación y la consultoría en esta temática.

NUESTRO RECORRIDO EN POCAS PALABRAS

¿Qué es BerdinLab? ¿Quién participa?

Berdinlab es un espacio que reúne a aquellas profesionales de diferentes unidades organizativas que están trabajando en proyectos de igualdad y violencia machista contra las mujeres en el marco de la investigación y la consultoría. Todas ellas tienen en común que asumen procesos de trabajo directo en este campo y les une el interés por mejorar su trabajo.

¿Qué objetivos tiene?

Además de generar estrategia compartida en el ámbito en el que trabajamos el grupo favorece diagnosticar nuestra propia realidad (nuestras fortalezas y debilidades) de cara a mejorar la actividad que realizamos. Por otro lado, compartimos reflexión y nos transferimos conocimiento mutuamente, bien desde el aprendizaje generado en los proyectos en los que trabajamos o bien desde reflexiones más teóricas. Esto favorece estar al día de las novedades en la materia, tanto de las que tienen un carácter más normativo como de las que son más discursivas o están en debate por su actualidad.

¿Qué aporta a sus participantes?

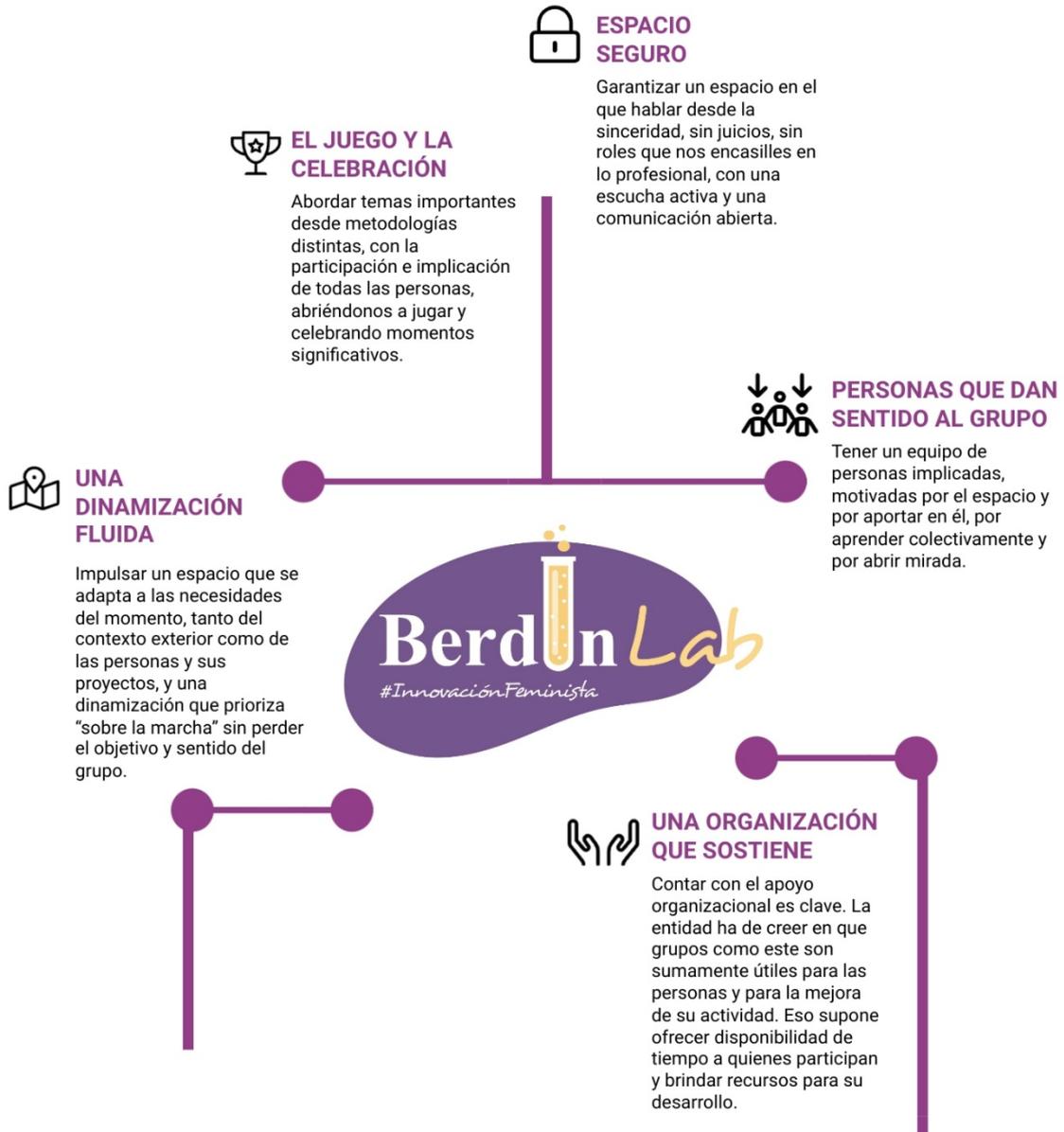
Más allá de los objetivos concretos que persigue y que se basan en las necesidades de las personas participantes para el mejor desarrollo de su actividad diaria, BerdinLab ofrece un paréntesis para la escucha y la reflexión; desde una lógica de espacio seguro en el que compartir libremente; con el funcionamiento de un laboratorio en el que se experimenta colectivamente y que, por lo general, siempre ofrece resultados inesperados pero satisfactorios.

¿Cómo se organiza y funciona?

El grupo se reúne una vez al mes y cuenta con una persona que se encarga de velar por el propósito y objetivos del grupo y de mantener un hilo conductor de las sesiones, encargándose de su contenido (en ocasiones y según la temática abordada, en colaboración con otras personas del grupo). El éxito de su funcionamiento está en el compromiso de las personas por asistir, en conseguir que sea un espacio útil para la práctica diaria cargado de novedades o en aplicar metodologías y formas de trabajo variadas. Celebrar y vivirlo como un espacio lúdico también es un elemento para el funcionamiento adecuado.

INGREDIENTES BÁSICOS PARA IMPULSAR UN GRUPO DE ESTAS CARACTERÍSTICAS

Cada organización tiene su propia esencia y sus formas de hacer pero, creemos que estos ingredientes pueden ayudar a construir un grupo de estas características.





Generoko Aholkularitza
Consultoría de Género

EDE



BERDINTASUNA + IGUALDAD

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