

## CON LAS MANOS EN LA MASA Y... ¿AHORA QUÉ?

### Procesos de cambio organizacional pro equidad

A modo de introducción: cuatro preocupaciones y tres propuestas.....	1
Capacitaciones como madera de salvación.....	4
Más allá de las capacitaciones .....	6
Inmersión en un proceso cambio organizacional pro equidad.....	7
El (no)-diagnóstico.....	9
Después del diagnóstico.....	11
Conclusiones.....	12
Post-scriptum: 'Iconos' .....	13
Bibliografía de interés.....	15

### A modo de introducción: cuatro preocupaciones y tres propuestas

Tras casi quince años, que se dice pronto, dándole -¿dándome?- vueltas al tema de las desigualdades de género y buscando vías para que las ONGDs asuman e integren el análisis de género en sus formas de pensar y hacer, hay unas cuantas preocupaciones y propuestas que quiero compartir con quienes estáis aquí. También os contaré algunos de los rasgos principales de la metodología de trabajo que estoy desarrollando para promover lo que vengo llamando 'cambio organizacional pro equidad'.

Para empezar os voy introducir a lo que contemplo como panorámica de lo que está ocurriendo y cómo se está tratando el enfoque de género en las ONGDs de nuestro entorno. Ello lo esquematizo mediante la enunciación de cuatro preocupaciones y tres propuestas.

#### Preocupaciones:

##### I. Interés por el género

La primera preocupación surge precisamente de que estáis aquí. Vuestra presencia la interpreto como 'prueba' relativa a que 'los temas de género' 'suenan', incluso que 'importan'.

Otra cosa sería que nos pusiésemos a dilucidar lo que estas palabras significan para cada quién y para cada organización.

No lo vamos a hacer ahora, no os voy a poner en el brete de preguntaros que entendéis por 'perspectiva o análisis de género', aunque en el fondo de eso se trate, de ir alimentando la capacidad de cada organización para que lleven a cabo su propio análisis de género, promover que agudicen su sensibilidad para detectar las desigualdades que producen/reproducen y que se comprometan con su erradicación.

El caso es que no hace tantos años una mayoría de organizaciones ignoraban siquiera el significado de esta palabra, ahora se da la circunstancia que cada vez hay más personas expertas y/o con formación relativa a la incorporación de género en el marco lógico, familiarizadas con metodologías de planificación de género o, lo más habitual, acerca de la aplicación de determinadas checking lists –listados de indicadores-.

##### II. Género como 'algo aparte'

Sin embargo preocupa, segunda fuente preocupación, que ello se contemple de forma separada de la reflexión, discusión y comprensión de otros debates cruciales para las ONGDs - eficiencia, relaciones de partenariado, voluntariado, dependencia financiera, por ejemplo- así como de nociones tan básicas como –participación, dinámicas de poder o cultura organizacional-. Género como algo aparte, que hay que 'añadir o incorporar'.

### III. Género como asunto técnico

Este es precisamente el quid de la tercera preocupación, que 'el género' se considere un asunto técnico, vacío de contenido político.

Parece que está cuajando una noción de 'el género' como algo cuya definición se memoriza y que se 'soluciona' gracias a la aplicación de algunos conocimientos a modo de herramientas. Y ello, esta interpretación utilitarista de lo que es 'el género', está dando pie a la cristalización una jerga tras la cual la comprensión y vivencias de lo que significa y conlleva la equidad de género resultan bastante limitadas y pobres.

Género como algo ajeno a nuestras vidas y también a las de las personas que supuestamente las actuaciones de las ONGDs pretenden mejorar. Un poco absurdo, ¿no?

### IV. Género como algo que ocurre en los proyectos

Otro aspecto que no deja de asombrarme y que también me preocupa, cuarta preocupación, preocupona que es una, es que además de la insistencia en contemplar el género como 'un pack de herramientas', se considere que el ámbito de utilización de dichas herramientas se limita a los proyectos. 'El género' como 'algo' a 'ensayar' en los proyectos.

Opción fácil y cómoda de quedarnos con la conciencia tranquila, imponiendo a las contrapartes que tengan en consideración aspectos de género, aunque 'tengamos la casa sin barrer'.

'Pasar allá el marrón', aunque las organizaciones de aquí no se hayan preocupado demasiado al respecto, aparte de afirmar su predisposición favorable- aquellas que lo hacen porque hay otras que manifiestan sin ambages que no es un tema prioritario<sup>1</sup>. "Es importante, no tan importante, hay otras cosas que también son importantes".

Ante tantas preocupaciones, para no hundirnos en la miseria, una serie de **propuestas:**

- I. La primera '**descatequizar**' el género y con esta palabreja no hago referencia a nada religioso, sino a algo, que quizá a las personas más jóvenes ni os suene, pero a otras seguramente sí, que es la forma en que se aprendía cuando yo era pequeña el catecismo, con una serie de preguntitas con respuestas que había que saberse de memoria.

El género no son una serie de definiciones que hay que saberse 'para quedar bien', ni parrafillos de incorporación sistemática en informes y discursos.

- II. La segunda, '**abrir el foco**', ver que los temas de género son susceptibles de diferentes enfoques y que cada organización tiene que elaborar y construir el suyo propio. No hay recetas.

Resulta cuando menos curioso que en otras cuestiones tengamos clarísimo, en relación temas económicos por ejemplo, que no es lo mismo partir de planteamientos keynesianos socialdemócratas, que hacerlo desde liberalismo neoconservador.

Sin embargo en lo relativo a 'loquequiera que sea el género' siempre se habla dando por sentada la existencia de una única perspectiva, como si hacer el esfuerzo de 'hablar de las mujeres' ya fuera bastante.

---

<sup>1</sup> Ver para ellos sendos estudios realizados en Catalunya y Euskadi relativos a la incorporación del análisis género en las ONGDs de ambos contextos (Navarro, 2000), (Murguialday et al, 2000)

Obviamente, siento ser tan aguafiestas, no lo es, no es suficiente. También 'en lo relativo a género', dependiendo de cómo y de qué se definan como problemas, lo que supone un problema y lo que no, el espectro de soluciones posible será uno u otro.

A lo que quiero llegar es que también en relación 'al género' se pueden distinguir tonalidades ideológicas. Una ley de conciliación laboral puede poner el acento en hacer posible que las mujeres se adapten a las circunstancias laborales, tal como están o, el planteamiento podría haber sido el de cambiar el contexto laboral en un intento de evitar sus ramalazos excluyentes –en base sexo y otros factores de desigualdad-. No es lo mismo, como dice la canción.

### III. Mi tercera pretensión sería la de **'repolitizar'** lo que se entiende por género, por análisis de género. En dos sentidos.

Ya sé que algunas ONGDs renuncian expresamente a considerar su trabajo como 'una actividad política', en cualquier caso creo importante recordar que no hay gestión sin política, pero es que además en el caso de las ONGDs como entidades guiadas por unos valores y sin afán de lucro- lucro quizá no, aunque propia supervivencia, si- se patentiza claramente el cariz político de sus intervenciones dado que éstas se supone están guiadas por sus interpretaciones acerca de lo que hay que 'mejorar en el mundo'.

- a) Por tanto, entiendo que cada decisión que se toma, cada intervención o actividad que se impulsa, por pequeñas que sean, están orientadas por una serie de valores. Y creo además que resulta exigible a las ONGDs que sean coherentes con estos valores, entre los cuales no conozco ninguna, al menos por ahora, que se proponga explícitamente excluir a determinados colectivos, pongamos por caso las mujeres y las niñas.
- b) En segunda instancia con 'repolitizar' pretendo aludir también a un acercamiento de 'lo quequiera que sea el género' a los niveles más cotidianos de la vida organizacional y personal. Y creo que en coherencia con ello resultan útiles el enfoque intraorganizacional y el concepto de los procesos generizantes.

El enfoque intraorganizacional, versus contemplar únicamente los proyectos, propone partir, mirar, escrutinizar las propias creencias, modos de trabajo y comportamientos para diseñar cambios a medida de cada organización.

Los procesos generizantes están constituidos por actividades concretas, lo que la gente decimos y hacemos, cómo pensamos acerca de algo y cómo lo justificamos.

Desde este enfoque lo que se propone, pues, es prestar atención a cómo construimos día a día la situación de género, el régimen de género imperante, en un contexto determinado.

Lo que esto quiere decir en relación a las ONGDs es que tenemos que mirarnos el ombligo, fijarnos en cómo se privilegian y legitiman, en nuestras organizaciones, ciertos modos de trabajo, prácticas y valores, mientras que otros son dejados de lado.

Las implicaciones que puede tener esta visión es que, a la hora de impulsar cambios en pro equidad, tendremos que revisar no sólo estructuras, estrategias y procedimientos, sino también la cultura organizacional, los símbolos, rituales, creencias y modelos mentales en -y a través de los cuales- se materializa la dominación de 'lo masculino'.

En definitiva, mi propuesta de trabajo evita dar las pautas de cómo elaborar una política de género y prefiere generar reflexión crítica referida a lo que ocurre en cada organización.

La idea no es la de imponer 'el género' de arriba abajo, sino que se cuestionen rutinas de trabajo y comportamientos y se hagan propuestas concretas para cambiarlos.

## Capacitaciones como madera de salvación

En el ámbito del estado español la creciente percepción de la necesidad –va creciendo, aunque sea todavía mínima- de impulsar cambios organizacionales pro equidad, supone avanzar un paso más con respecto a lo que se venía haciendo hasta ahora<sup>2</sup>.

Hace diez años se desconocía prácticamente lo que significaba el término género o se entendía en gran medida como sinónimo de ‘mujeres’, interpretándose a las mujeres como ‘colectivo diana’ de solidaridad per se, por el hecho de ser ‘mujeres vulnerables’.

Resultaba suficiente la ejecución de ‘proyectos para mujeres’ en el sur, los cuales tenían como correlato en el norte, bien la organización de jornadas de sensibilización acerca de las duras condiciones de vida de las mujeres en el mundo o encuentros en petit comité con mujeres del sur, se invitaba a mujeres de otros lugares a que nos visitasen y diesen algunas charlas.

Propiciar el ‘conocimiento mutuo’, ‘establecimiento de lazos de amistad y apoyo’, eran algunas de las frases más utilizadas en las presentaciones de este tipo de iniciativas. Despliegue de ‘buenas voluntades y simpatía’, sin mayores consecuencias.

No pretendo decir que la construcción de afectos no sea crucial, sino que a pesar que los contenidos de dichas charlas y conferencias pudiesen ser subversivos, la forma en que eran digeridos por las ONGDs de aquí no inducía el autocuestionamiento, sino a ‘ofrecer apoyos’ con dinero, vía proyectos, en el mejor de los casos.

La retórica crítica de las organizaciones no gubernamentales estaba en esos momentos monopolizada por los desequilibrios sur/norte y la explotación entre clases sociales. Podían ‘añadir’ el ‘discurso de género’, pero sin modificar el propio, sin variar sustancialmente sus formas de pensar, ni de hacer.

Sin embargo, poco a poco, fruto de la presión, por una parte, desde activistas feministas dentro de las organizaciones, esto es, desde los grupos de género ‘voluntarios’-y también de cierta incipiente conciencia, inicialmente restringida a los departamentos de proyectos de las organizaciones, se empieza a poner sobre el tapete que:

- La ejecución de proyectos puede estar provocando impactos desiguales
- Tras la balsámica noción de comunidad se pueden esconder realidades muy diferentes para colectivos distintos, para mujeres y para hombres y también entre las mujeres y entre los hombres.

Tras estas primeras vías de penetración de la bacteria –de género, ¡claro!-, surgen sospechas acerca de la posibilidad que algunos proyectos pudieran estar reforzando desigualdades genéricas, aunque fuera sin pretenderlo.

Ante la duda, desde algunas ONGDs se empieza a demandar formación. Capacitaciones entendidas como ‘know how’, saber cómo, expectativas de que se les transmitiese la ‘cualificación técnica’. Conocer las recetas.

Capacitaciones que montan inicialmente las ONGDs que se consideran más concienciadas, para cuya financiación resulta relativamente fácil conseguir fondos públicos.

A estas capacitaciones, seminarios y conferencias asisten personas por iniciativa individual, porque les interesa. Lamentablemente su asistencia no podía, ni puede ser tomada como indicador de un interés propiamente dicho por parte de sus organizaciones de referencia, una pena, por lo que conlleva en relación a que las nuevas competencias adquiridas se queden en el aire, sin ser trasladadas a facetas concretas del trabajo de las ONGDs.

---

<sup>2</sup> Ver (Navarro, 2000), (navarro, 96), (navarro, 95)

Se trata de capacitaciones que casi nunca tienen efecto durante la jornada laboral, precisamente como consecuencia de lo anterior, al argumentarse que dado el status voluntario de quienes asisten a ellas, no queda otro remedio que hacerlo de esta manera, para que las personas que constituyen el voluntariado de las organizaciones puedan acudir al finalizar sus jornadas laborales. Porque insisto, son pocas las personas que trabajan en ONGDs las que se ponen a tiro y, si lo hacen es de motu propio, más que a instancias de su ONGD. Aunque lo más habitual siga siendo que quienes asisten a este tipo de eventos sean estudiantes o personas en órbita de colaboración y simpatía con una ONGD concreta.

Resulta curioso que si hacemos un esfuerzo retrospectivo, pequeñito, de menos de una década, podemos apreciar cierta evolución en referencia a las capacitaciones. Mientras que inicialmente eran organizadas desde 'dentro' de las organizaciones, normalmente a cargo de activistas voluntarias, ahora se han 'externalizado', se montan seminarios y mesas redondas a los que se invita –previo pago- a consultoras expertas o, incluso han dado el salto al ámbito universitario, insertándose preferentemente en masters y cursos de postgrado –no en los contenidos requeridos en las carreras-.

Formatos todos ellos que mantienen el énfasis en la transmisión de conocimientos 'que se puedan aplicar', dar a conocer herramientas, para que nos entendamos.

Conocimiento en píldoras de consumo individual que, dependiendo de cada caso, algunas de las escasas personas asistentes que trabajan en ONGDs podrán aprovechar para su trabajo, únicamente si lo hacen 'con proyectos', pero sin que ello trascienda necesariamente al resto de la organización. Si 'estas personas capacitadas' se van, las organizaciones se quedan in albis.

Insisto que el énfasis en la dimensión pragmática ha supuesto dejar de lado la reflexión y la propia implicación en intentar 'hacer las cosas mejor' de acuerdo con las propias convicciones, con los valores expresados en la misión de cada ONGD. Se ha identificado que hacer un esfuerzo pro equidad se resume en interpretar de forma más o menos 'libre' una checking list.

Fruto de todo ello, 'los avances' que se aprecian en algunas ONGDs para analizar desde una perspectiva de género consisten en plantear algunas las preguntas extraídas del método Harvard, incluir algunos indicadores específicos en el marco lógico o afirmar que sería conveniente que en la fase de identificación de los proyectos se asegurase la participación de las mujeres.

Se mantienen básicamente iguales los modos de pensar, formas de trabajo -más allá de los mínimos cambios procedimentales aludidos- y, sobre todo, sigue sin asumirse responsabilidad alguna hacia los desiguales impactos, para mujeres y hombres, que sus intervenciones pudieran conllevar.

En definitiva, tal como ya he apuntado, desde mi punto de vista el problema de las capacitaciones estriba, al menos tal como se han interpretado hasta ahora, en que ofrecen informaciones, en algunos casos permiten que se escuchen algunas reivindicaciones de mujeres del sur, transmiten herramientas, pero no nos hacen cuestionar nuestros modos de hacer, porque no requieren un cambio de paradigma.

Tal tipo de cambio debiera conllevar una importante 'sacudida' en lo que a contenidos se refiere. Teniendo en mente que el desafío supone conseguir un cambio de cosmovisión, de cómo se percibe e interpreta el mundo, ¡ahí es nada!.

Tengo la impresión que en la mayoría de las capacitaciones ofertadas por ONGDs se tiende a repetir siempre lo mismo. El contraproducente efecto que de ello se deriva es que quienes han asistido a un par de ellas creen 'saberse ya el género' e incluso 'tenerlo internalizado'.

Para evitar esta inercia y para producir cierta grieta en visiones acerca de las 'pobrecitas mujeres' resulta esencial que los contenidos de las capacitaciones retomen las propuestas alternativas que desde diferentes corrientes feministas se han formulado acerca de las realidades que nos envuelven.

Menos 'incorporación de género al marco lógico' y más crítica feminista a la 'supuestamente técnica' elaboración de los presupuestos de cada ONGD, por ejemplo.

Habiendo llegado a este punto creo que se nos presentan varios retos, por un lado, cómo trascender lo puntual y el aprendizaje individual y dar un paso hacia la institucionalización del análisis de género como 'normalidad' a través del aprendizaje organizacional colectivo. Por otro, conseguir hacerlo sin perder por el camino la dimensión política, manteniendo el objetivo de transformación de un status quo injusto.

Y ello implica que nos planteemos cómo hacer que el análisis de género permee tanto la mirada como el quehacer de las organizaciones.

Para ello hay que cambiar el concepto de capacitaciones como espacios puntuales y anecdóticos de transmisión de información acerca de la teoría género y condiciones vida mujeres o cómo modificar algunos procedimientos, en pos de una noción de aprendizaje colectivo y transformador.

Consiguiendo además no perder de vista que no se trata únicamente de ser capaces de mirar y ver cómo se producen las desigualdades, sino además de tener la convicción y voluntad –no retóricas, sino que se plasme en acciones- de erradicarlas.

## **Más allá de las capacitaciones**

Por lo tanto, no se trata de impulsar capacitaciones sin más, sino de hacer que las organizaciones, sus modos de trabajo y los comportamientos de las personas que las integran, cambien. De lo que se trata es de promover aprendizaje organizacional en pro equidad.

Quizá decir esto sea lo mismo que no decir nada. Lo cierto es que hilando fino nos damos cuenta que en lo relativo al aprendizaje organizacional no existe un claro consenso acerca de lo que significa.

Tal como yo lo entiendo, la noción de aprendizaje organizacional implica contraste entre aprendizaje individual y colectivo y también hace referencia a lo que se interpreta por conocimiento y cómo se adquiere.

Se puede considerar el conocimiento como algo objetivo y verdadero proporcionado y salvaguardado por personas expertas. Aunque, principalmente gracias el trabajo de Freire y otras fórmulas de educación popular participativa, se puso sobre el tapete que el conocimiento no hay que aprenderlo, que otras personas no lo pueden dar o transmitir, puesto que el conocimiento se crea.

El conocimiento supone una construcción individual de la realidad y abarca los sentimientos, las creencias y las experiencias. Supone mucho más que la transferencia más o menos sesgada de informaciones.

Las nuevas visiones compartidas se convierten en conocimiento únicamente a través de las prácticas, de la acción. Aspecto que distinguiría a las organizaciones que aprenden de las que no. Aprenden aquellas que no se quedan 'en el saber y en la retórica', sino que se ponen manos a la obra.

Más allá de los seminarios de capacitación que ofrecen herramientas o informaciones empaquetadas para su absorción y adquisición individual el aprendizaje para ser organizacional tendría que llevar consigo el inicio de 'un proceso colectivo de aplicación de las nuevas percepciones'.



## **Inmersión en un proceso cambio organizacional pro equidad**

Para sumergirse en un proceso de cambio organizacional pro equidad lo primero es ir perdiendo el miedo al agua, para luego atrevernos a tirarnos a la piscina. ¿Cómo hacerlo?. A continuación abordaré los tipos de cambio organizacional para después repasar los diferentes momentos de un proceso de cambio organizacional pro equidad.

### **Cambio organizacional**

Aprender significa cambiar y cambiar significa aprender. Un proceso de cambio organizacional supone aprendizaje colectivo, no exclusivamente individual.

Un proceso de cambio organizacional pro equidad tiene que conseguir que las personas que integran una organización desarrollen una actitud de apertura y observación alerta hacia 'lo nuevo', en vez de una postura de cerrazón y rechazo de cualquier modificación a lo que se viene considerando 'normal' o 'status quo'.

Pienso que habiendo llegado hasta aquí resulta útil distinguir entre dos tipos de cambio organizacional. El que yo denomino 'del Gatopardo' que remite a la idea de cambiar lo mínimo para que todo siga igual, en términos técnicos conceptualizado como 'desarrollo organizacional' y, la transformación organizacional propiamente dicha, aquel cambio que implica un cambio de paradigma, que incide sobre nuestros esquemas mentales de referencia.

Esta segunda opción, la que nos interesa, se propone ir más allá de 'mejorar lo existente', generando rupturas en el orden organizacional, en algunas de nuestras rutinas automatizadas y probablemente no revisadas desde hace tiempo – y desde luego, apuesto lo que queráis, a que en caso de haber sido objeto de revisión ésta no se ha inspirado en desequilibrios de género precisamente...-.

### **Capacitaciones**

Es en este marco que las capacitaciones cobran sentido como combinación de aspectos teóricos y prácticos. Teniendo en cuenta que lo teórico no busca 'aportar conocimientos ya establecidos', sino poner en evidencia la existencia de visiones alternativas a la hegemónica, en concreto desde la crítica feminista, sobre temas que competen al trabajo de la organización. Se trata de hacer visible la existencia de otros enfoques, que sí incorporan la perspectiva de género. No se busca, tal como expresa Foucault<sup>3</sup>: 'descubrir nuevos paisajes, sino tener nuevos ojos'.

A partir de ahí, las sesiones de capacitación se constituyen en espacios destinados a aportar nuevos puntos de vista sobre temas relacionados con nuestra vida y trabajo en el seno organizacional, ofertándonos de este modo nuevas categorías de percepción para filtrar nuestra experiencia.

Las sesiones deben facilitar la conexión entre las nuevas visiones y el trabajo que se desarrolla en la organización o con los comportamientos de quienes la integran. A tal efecto las 'dinámicas'- esto es, ejercicios- deben pensarse para que den lugar a 'clics', instantes en los que se produce la conexión de una nueva idea con una experiencia propia, momento a partir del cual pasamos a contemplar algo de otra manera a como lo veníamos haciendo.

En mi experiencia y modus operandi habitual me parece conveniente dar especial énfasis a esta dimensión práctica que ofrecen las dinámicas, siendo un tipo específico de las mismas lo que llamo 'sesiones de aterrizaje'.

---

<sup>3</sup> M. Foucault (1978) La voluntad de saber. Madrid. Siglo XXI

Se trata de sesiones diseñadas específicamente para vincular y comprender las implicaciones que las cuestiones aportadas en las sesiones teóricas pudieran tener en cualesquiera de las actividades que se desempeñan habitualmente en la organización.

### **Sistematizaciones**

Lo cierto es que los 'clics' a los que antes he hecho alusión se producen, pero que resulta enormemente complejo que 'queden asentados'. Son de alguna forma 'etéreos', tienden a difuminarse conforme pasa el tiempo y se retorna, tras capacitaciones y discusiones, a los quehaceres cotidianos.

Por eso resultan tan necesarias las sistematizaciones. Su razón de ser es evitar que se pierda información acerca de 'lo que va ocurriendo'. Rescatar el curso del proceso, sus circunvalaciones, cambios de ritmo, posibles renuencias o efectos re-energizantes.

Permiten dar cuenta de cómo se actuó y porqué, de las relaciones y argumentaciones que se produjeron entre diferentes protagonistas.

Generan una dinámica de autocrítica, de apertura al aprendizaje a partir de los propios errores, frente a las tan de moda 'prácticas de excelencia', casi siempre portadoras de ínfulas de replicabilidad en diferentes ámbitos y contextos.

A veces las sistematizaciones pueden dar lugar a sorpresas y revaloración de aportaciones a las que no se prestó mucha atención en un momento dado o que habían pasado al olvido... Permiten, en definitiva, tener un referente, un marco en el que ubicar lo que cada quien y, también colectivamente, se está 'procesando'.

Como tipo especial de sistematización cabe destacar las sesiones de devolución o de 'levantar el espejo', en especial las referidas al diagnóstico del estatus de la equidad del género en la organización, que yo prefiero denominar 'no-diagnóstico'. En el siguiente apartado explicaré por qué.

### **Experimentos**

El proceso debe desembocar en nuevas formas de mirar, sí, pero traducidas en nuevas formas de hacer. Para ir tanteándolas progresivamente es para lo que se deben poner en marcha los 'experimentos'. Responden a la inquietud que cambiar interpretaciones sirve de poco, se queda en el aire y después se evapora, aunque se hayan identificado posibles desigualdades de género en formas de hacer habituales en la organización, si no se hace el esfuerzo de incorporar a las prácticas –procedimientos, estructuras, comportamientos, cultura organizacional- las nuevas apreciaciones y perspectivas.

### **'Evaporación del género'**

Así dicho queda bonito e incluso pudiera parecer fácil, pero no lo es. Lo cierto es que incluso cuando se detectan claros 'síntomas' de que pudiera haber cuestiones desequilibradas en una organización, ello no garantiza en absoluto que la interpretación subsiguiente, la acotación del problema y la propuesta de soluciones, contengan un esbozo siquiera de análisis de género.

Y esta ausencia no cabe atribuirla únicamente a resistencias personales, sino también a cierta falta de práctica o de costumbre. Aquí toca ser pesada e insistir sistemáticamente en que se busquen los impactos diferenciados que cualquier acción tiene para mujeres y hombres en una organización, las diferentes expectativas que sobrecargan la configuración de lo masculino y de lo femenino en ella.

Ocurre que con frecuencia resulta más fácil identificar dichas diferencias, que ver cómo a partir de ellas se están construyendo desigualdades. Se ve, por ejemplo, que las mujeres de una organización tienden a mostrar menor disponibilidad a participar en actividades fuera horario laboral –sobre todo a partir de cierta edad- que en el caso de los hombres. Y se atribuyen tales



comportamientos a sus circunstancias familiares o domésticas particulares. Pero ahí se queda la cosa.

Se considera que el comportamiento de una organización resulta impecable cuando ofrece suficiente flexibilidad para que las mujeres puedan amoldarse a las responsabilidades extraorganizacionales que asumen, esto es, que les han sido socialmente asignadas. Estupendo, bueno, quizá no tanto. Lo que queda por evaluar son los costos y beneficios que ello conlleva para las mujeres y para los hombres de una organización concreta. Y al hacerlo así, que la organización tome postura de si es lo que quiere promover o, si quiere incentivar otro orden social más equitativo.

Otro ejemplo, ¿qué tipo de 'agradecimiento' organizacional, sea de tipo formal o informal, manifiesta la organización en función de 'una mayor entrega'?, ¿puede darse el caso de puestos, especialmente puestos de toma de decisiones, cuya descripción –quizá implícita– requiera la prolongación jornada laboral o estar en más o menos continuo stand by?, ¿cuáles son los costos para los hombres en términos de sus relaciones y responsabilidades familiares o, simplemente ajenas a la organización?

Ante esta reflexión son diferentes las versiones posibles de lo que se define como problema: que las mujeres priorizan otras responsabilidades –por lo que sea– o, que las exigencias de funcionamiento de una organización resultan excluyentes de facto para quienes den importancia a la parte de sus vidas ajenas al mundo laboral, esto es, de quienes renuncian a anteponer actividades derivadas de su empleo a otras actividades igualmente importantes para ellas/os y sobre todo, no lo olvidemos, para la sociedad en su conjunto.

Obviamente la panoplia de opciones de acción que uno y otro enfoque abren son distintas, aunque curiosamente no siempre excluyentes. Dependerá de cada organización y de sus tonalidades ideológicas cómo este tipo de cuestionamientos, filtrados por su voluntad de avanzar en pro mayor equidad de género, se materializan en propuestas de cambio.

## **El (no)-diagnóstico**

Como ya he mencionado antes prefiero evitar nombrar el diagnóstico como tal. Varios son las razones que explican mi reticencia.

En primer lugar, que la palabra diagnóstico parece que remite a detectar los fallos o enfermedad. Como si se tratase de una prerrogativa de personas expertas que establecen y dan a conocer cuáles son los errores a subsanar en una organización.

Tal como yo lo veo, el diagnóstico no es propiamente tal, porque de lo que se trata es de presentar y compartir lo que todo el mundo ya sabe, dado que las informaciones han sido obtenidas a partir de las visiones de personas de la organización y su entorno. No se trata de hacer grandes descubrimientos, sino precisamente de hacer visibles las opiniones de cada quien.

El diagnóstico, (no)-diagnóstico es como yo suelo llamarlo, expone de forma ordenada la diversidad de percepciones acerca de una serie de temas. Es a partir de las disyuntivas que aparecen que se puede seguir trabajando. Se trata de 'tirar del hilo' para intentar ver los modelos mentales que hay detrás, propiciar que salgan a la luz argumentaciones a la orden del día en la organización, así como sus implicaciones en términos de desigualdades de género.

De ahí que no pueda considerarse como un producto ya terminado, elaborado a través de una consultoría externa, sino que se tiene que ir desarrollando, convirtiéndose en un elemento más del proceso de cambio organizacional pro equidad.

Como tal contribuye al proceso en varias de sus fases, de diferentes maneras, hasta constituirse en un mecanismo fundamental para hacer efectiva una participación amplia en lo que a la reflexión acerca de las desigualdades de género en una organización concreta respecta.

Por tanto, el diagnóstico no es algo cuya autoría exclusiva pueda atribuirse a una consultoría externa, puesto que va tomando forma, a la vez que influenciando, las diferentes fases del proceso. Relación biunívoca de incidencia mutua.

Va cobrando sentido conforme la organización se apropia de él, identificándose **total** o parcialmente con sus planteamientos, generando las discusiones y abriendo las líneas de debate que juzgue oportuno, en pos de la búsqueda de prácticas y comportamientos que contribuyan a eliminar las desigualdades de género.

Varios son los momentos clave del diagnóstico:

1. La **compilación de informaciones** propiamente dicha. Es un instante en el que se produce comunicación individualizada cara a cara con cada persona de la organización. Se trata de la apertura de un espacio de confianza e intercambio sincero. Crucial para ello que no se introduzcan juicios de valor. Propicia el acercamiento del proceso a cada quien, solventando además posibles dudas y enmarcando los temores dentro del margen de lo plausible y de la inevitable incertidumbre inherente a cualquier proceso de investigación-acción, tal como el propuesto.

Permite que el equipo de consultoría se haga una primera composición de lugar de lo que ocurre en la organización, de las particularidades del mundo de la cooperación en su entorno inmediato, así como de cómo la organización es contemplada desde otras instancias externas –mundo académico, administración, otras ONGDs, organizaciones feministas-.

Además se da la circunstancia que cuando se recaba información del contexto externo de la organización, se está dando a conocer la experiencia en la que la organización está sumergida.

Esta ‘publicidad’ puede propiciar que en un futuro más o menos cercano se haga a la organización alguna demanda para que asuma liderazgo o alguna responsabilidad de cara a impulsar la perspectiva de género en algún ámbito, para que exponga sus vivencias para que sirvan de referente a otras organizaciones, etc.

Se produce de este modo la ‘externalización’ de un proceso inicialmente interno y ello coadyuva a que la organización ‘se lo tome en serio’ y valore en su justa medida el esfuerzo y trabajo que está invirtiendo para conseguir su avance hacia la equidad.

2. **Análisis a cargo de la consultoría.** Se trata de un momento delicado de ‘digestión’ de la información. Hay que intentar plasmar de forma clara y ordenada las diferentes percepciones manifestadas. Y además hacerlo de tal modo que facilite el análisis. El quid de la cuestión estriba en que dicho análisis lo haga la propia organización, no en dárselo ya hecho. Para ello resulta útil el ir planteando interrogantes acerca de las opciones, a veces contrapuestas, a las que pueden llevar las opiniones recopiladas.
3. La **presentación** del (no)-diagnóstico debe pretender iluminar ‘nudos’, esto es, aspectos susceptibles de mejora desde el punto de vista de género en las dinámicas que se dan en la organización. A tal respecto me parece útil la analogía que refiere al acto de ‘levantar el espejo’, como fórmula de socialización con la organización de las reflexiones llevadas a cabo por la consultoría externa.

Mi experiencia es que aparte del correspondiente dossier escrito-que no me parece conveniente circular todavía-, resulta enormemente útil una adecuada presentación gráfica: clara, estéticamente agradable y simpática. Que cada quien pueda identificar sus aportaciones y contrastarlas con otras distintas que también han sido expresadas por personas del entorno organizacional.

Se trata de que la organización ‘se mire a sí misma’, pero contando con que el compendio del ‘clima creado’ hasta entonces en relación al proceso en pro equidad, la

ilusión ya despertada de 'adentrarse en la detección de desigualdades', los posibles 'clics' que se hayan podido producir hasta ese momento, esto es las intersecciones entre perspectivas y nociones apuntadas en las sesiones de capacitación y la propia experiencia, todo ello de forma conjunta esté propiciando 'otra mirada', más desprejuiciada, pero sobre todo imbuida de una nueva actitud de menos temor a impulsar pequeños cambios, menor susto si hay que salirse de los moldes de funcionamiento establecidos, caso de detectarse pautas de desigualdad.

4. La opción metodológica de asignar a la consultoría la labor de **'incitar, pero sin analizar, ni proponer'** suele dar lugar a cierto desasosiego en la organización con la que se esté trabajando. 'Se ven las cosas' enunciadas en el diagnóstico, con unas se puede estar más de acuerdo que con otras, pero se siente inseguridad acerca de la propia capacidad para llevar a cabo 'un análisis de género' al respecto.

Sensación de vértigo a resultas de la cual no resulta infrecuente que se requiera a la consultoría la formulación de propuestas de cambio concretas. Iniciativas que puedan ser debatidas y, aceptadas tal cual o retocadas a conveniencia, por parte de la organización.

Es un instante incómodo, en el que pueden perfilarse diferentes posturas y actitudes por parte de distintas personas de la organización.

Sin embargo, aunque únicamente una mirada retrospectiva permita valorarlo, lo cierto es que hay que aceptar que este estadio de crisis y ansiedad relativa a si 'realmente se está aprendiendo algo' y de sensación de incapacidad a la hora de interpretar las conexiones de género con el devenir organizacional y sus posibles inequidades, es también un eslabón más del proceso. De un proceso que nadie ha dicho que discurra siempre fácil y suavemente...

En mi opinión, habiéndose llegado a este punto en vez de 'dar posibles soluciones', en lo que hay que insistir es en que la organización produzca las suyas propias. Se entra así en una fase post-diagnóstico, que se corresponde con la identificación colectiva de las prioridades de acción en las áreas problemáticas acotadas y la formulación de propuestas para el diseño de experimentos.

## Después del diagnóstico

A partir de aquí la labor facilitadora debe seguir dos líneas:

- a) Proponer ejercicios que favorezcan la reflexión colectiva sobre aquellos aspectos cuya presentación en el diagnóstico pudiera haber dado pie a mayor controversia en la organización, poniendo especial énfasis en que se establezcan conexiones con posibles desigualdades, lo que supone la revisión de si sus impactos son genéricamente distintos.
- b) Evitar que la sensación de vértigo desemboque en parálisis. Con tal objeto hay que incitar que las personas de la organización 'se desmelenen', que dejen fluir su creatividad y no sientan pudor o timidez de expresar sus percepciones. La suposición es que si lo hacen así, contando con que lo experimentado hasta entonces en el proceso no ha caído en saco roto, se atreverán a proponer otras formas de hacer. Esfuerzo de concreción de propuestas.

A través de estos ejercicios, hechos a la medida de cada organización en cuestión, se propone en primera instancia la reflexión individual, para pasar luego a la discusión grupal y, finalmente en plenario, a la presentación de los aspectos en los que se han centrado los debates en grupo.

Es en estos sucesivos espacios de discusión en los que se va comprobando la coincidencia y posibles divergencias de perspectivas y en donde se tiene que hacer el esfuerzo explícito de relacionar los aspectos tratados con posibles desequilibrios de género. A partir de ahí queda por consensuar una priorización de propuestas, a través de la formulación colectiva de un ranking, cuyos contornos se perfilarán de forma definitiva cuando se diseñen los experimentos.

Así pues, la meta del 'pack de ejercicios' es favorecer que vayan cuajando las visiones de cada quien, abriéndose a continuación un espacio para confrontarlas en grupo, para acceder a una visión panorámica en la que explícitamente se requiere que se establezcan las posibles conexiones de género de todo aquello que se está discutiendo.

La confluencia del 'desmelene' y la 'conexión con el género' tiene efectos bastante sorprendentes.

Lo cierto es que en la fase de reflexión individual se mantiene 'la impresión de no saber', pero en la discusión en grupo se dan bastante más coincidencias de lo esperado entre las disquisiciones de diferentes personas –lo que resulta lógico, puesto que se está trabajando con la misma materia prima: la organización inserta en el proceso pro equidad, claro-. Ello produce bastante tranquilidad: 'no estoy tan fuera de onda como creía'.

En la presentación en plenario de los debates desarrollados en los grupos ya se nota en el ambiente cierta sensación de optimismo porque 'están saliendo cosas interesantes, por fin estamos concretando aspectos a trabajar, a pesar de que pensábamos que no teníamos el enfoque de género...'

Sin embargo, el trabajo de concreción no se acaba aquí, todavía queda la elaboración de un ranking de temas pendientes, consensuando aquellos que la organización considere más acuciantes, a los que tiene la intención de hincar el diente y, en consecuencia, en función de los cuales habrá que diseñar ulteriormente experimentos de cambio.

Este trabajo de desmelene y conexión hay que referirlo a todas las 'cuestiones calientes' que hayan aparecido en el diagnóstico, el cual cabe recordar, se ha construido a partir visiones de las personas que integran la organización, así como de su entorno.

Lo que se consigue con ello es que los cambios que se proponen surgen a partir de un cuestionamiento propio, no porque lo diga 'una consultora experta', ni tampoco porque se use una herramienta elaborada por no se sabe quiénes, a la medida de qué necesidades y cuyas implicaciones no siempre resultan inmediatas en toda su amplitud.

## **Conclusiones**

Lo que he pretendido exponer durante esta tarde es que siendo cierto que los temas de género suenan, también lo es la pervivencia mayoritaria de una interpretación bastante utilitarista de los mismos, que conduce a buscar la eficiencia de los proyectos, sin que ello implique que se haya promovido en una organización reflexión alguna en pos búsqueda de coherencia con los propios valores, en concreto, con el de equidad.

Esta inspiración del género como un asunto técnico ha llevado consigo que las organizaciones quedasen fuera de foco como instancias productoras de desigualdades.

Sin embargo, por el contrario, poner en el punto de mira a las organizaciones es, desde mi punto de vista, el objetivo que debiera inspirar las capacitaciones de género.

Promover la comprensión de la implicación de cualquier organización en la producción de inequidades, para que de este modo le resulte más fácil comprometerse con la revisión de sus modos de hacer.

Para ello es importante que dicha comprensión surja a partir de las propias experiencias, más que como familiarización con el uso de una determinada metodología de planificación.

Es en tal sentido que se ha propuesto la noción de procesos generizantes, con el objeto de ver el carácter multifacético de la construcción de desigualdades, de la que somos protagonistas. Lo que este concepto permite es que más allá de culpabilizaciones, nos demos cuenta que si de verdad queremos, podemos hacer posible su superación.

A continuación se ha analizado lo que hasta ahora se ha venido ofertando en el panorama español como capacitaciones de género y he apostado por una renovación de contenidos, de enfoques y metodología, en aras de conseguir aprendizaje organizacional colectivo.

Por último se han presentado algunos de los momentos e implicaciones de un proceso de cambio pro equidad en una organización, mirándose con mayor detenimiento la fase del (no)-diagnóstico.

Momento crucial en que los contornos que se reflejan 'al levantarse el espejo' resultan ser fruto, tanto de la labor facilitadora a cargo de una consultoría, como de los esfuerzos de interpretación de quienes integran una organización.

Es precisamente esta confluencia de subjetividades la que da origen a una nueva etapa de trabajo, ya realmente 'a medida' de cada organización.

Continuidad en la que la organización 'mastica y digiere' las potenciales desigualdades detectadas, analiza las implicaciones genéricas de aspectos concretos de su propio funcionamiento y hace propuestas aceptables y factibles para ella en pos de conseguir modos de hacer a los que no sea inherente la producción de desigualdades de género.

### Post-scriptum: 'Iconos'

Los llamo así porque me recuerdan a los ídem que aparecen en todos los libros sobre programas de ordenador. Se trata de figuritas que nos remiten directamente a un concepto. Algo parecido es lo que pretendo invocar al usar estos iconos del proceso de cambio organizacional pro equidad. Los iconos son llamadas de atención, recordatorio de ideas que deben acompañarnos a lo largo de todo un proceso de cambio organizacional pro equidad.



1. **'Coherencia'**, disminuir la distancia entre 'el dicho y el hecho'. Hacer que nuestros valores inspiren y se reflejen en lo que hacemos. Aplicarlo a la tantas veces invocada: 'equidad de género'.



2. **'Ir más allá de lo aparente'**, tirar del hilo cuando nos encontremos con alguna contradicción que parece poner en tela de juicio 'el sentido común', 'lo que nos parece razonable acerca de alguna cosa'.



3. **'Espíritu de aventura'**, de adentrarnos en ámbitos de conocimiento desde puntos de vista distintos a los establecidos, legítimos, habituales.

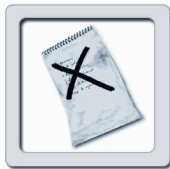


4. **'Diferentes enfoques'**, no existe una única perspectiva de género, sino diferentes 'enfoques feministas'. Cada uno de ellos da prioridad a unos aspectos u otros. Crucial tener en mente que depende qué definamos cómo problema el espectro de soluciones será uno u otro.



5. **'Peligro de imponer los propios sueños'**, me refiero a la tentación por parte de personas más habituadas a llevar a cabo el análisis de género en una situación dada a pretender que las cosas deben hacerse de una manera determinada, tal como ellas creen.

Cuando nos sumergimos en un proceso, del tipo que se ha descrito, no se trata de seguir unas instrucciones, hay que primar la participación de todo el mundo y tener la capacidad para aprovechar la creatividad de cualquiera, aunque se diera el caso de que la organización se tuviese que hacer 'pionera' en relación a algún aspecto de su trabajo.



6. **'No existen recetas'**, es frecuente la tendencia a 'imitar a nuestras hermanas y hermanos mayores', 'copiar sus iniciativas', convirtiéndolas en 'herramientas'. Esta obsesión por la replicabilidad nos resta protagonismo, tenemos que posicionarnos ante el mundo intentando ser coherentes con nuestros principios y de acuerdo con nuestras circunstancias.



7. **'Se hace camino al andar'**, caminantes no hay camino, se hace camino al andar. Relacionado con la anterior, se trata de tener una actitud proactiva ante las desigualdades.

La intención del proceso es agudizar el ingenio para la detección de desigualdades y hacerlo de tal manera que nos atrevamos 'a poner manos a la obra'. Asumir la responsabilidad de nuestra creatividad y, por tanto, de nuestro protagonismo.

Queda muy grandilocuente, pero algo que expresan las misiones de cualquier ONGD es precisamente su pretensión de que el 'mundo vaya a mejor'. 'Hacer camino al andar' manifiesta nuestra participación, la de nuestra organización, en la transformación del mundo –en pro equidad de género-.



8. **'En el camino siempre hay obstáculos'**, no se trata propiamente de una carrera, tal como la imagen sugiere, pero sí que tenemos que asumir que se presentarán dificultades. Siempre.

¿Qué son las dificultades?. Las dificultades son acontecimientos que nos rompen los esquemas, que nublan alguna de nuestras expectativas previas.

Tenemos que apostar por la flexibilidad de cintura, nuestra capacidad de saltar vallas y/o de regatear... Este es un compromiso que atañe a todo el mundo.





9. **‘Que nos quiten lo bailao’**, a pesar de las dificultades, tener la convicción que el aprendizaje colectivo está en vivir el proceso, no ‘en unos resultados concretos’.

Un proceso de cambio organizacional pro equidad no pretende desembocar en la producción de un documento de política de género, pero sí despertar una nueva sensibilidad relativa a la eliminación de desigualdades genéricas, que se materialice en cambios en los modos habituales de hacer en una organización.

## Bibliografía de interés

Incluyo referencias de obras en las que no he basado estrictamente este ensayo, pero que me han resultado sin lugar a dudas útiles a lo largo de mi andadura personal para comprender mejor los modos de producción de desigualdades de género en organizaciones, así como iniciativas para desmantelarlas.

- Acker, Joan “Hierarchies, Job, Bodies: A Theory of Gendered Organizations” *Gendered Society*, nº 4, 1990
- Altio, I. & Mills, A.J. (2002) *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. London. Routledge.
- Date Bath, Eugenia ed (1997) *Promoting Gender Equality at Work*. London. Zed Books Ltd.
- Foucault, M (1978) *La voluntad de saber*. Madrid. Siglo XXI
- Gherardi, S. (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*
- Goetz, A.M. ed (1997) *Getting Institutions Right for Women in Development*. London. Zed Press.
- Grupo Género CONGD Euskadi (2002) *Equidad de género. Avances y dificultades en el proceso de cambio. Informe seguimiento*.
- Macdonald, M. & Sprenger, E. & Dubel, I. (1997) *Gender and Organizational Change*. Amsterdam. Royal Tropical Institute
- Miller, C. & Razavi, S. Ed (1998) *Missionaries and Mandarins: Feminist Engagement with Development Institutions*. London. Intermediate Technology Publications
- Murguialday, C. & Del Rio, A. et al (2000) *Perspectiva de Género en las ONGD vascas*
- Navarro, N. (1995) *Gender Mainstreaming in the Development Establishment in Spain: Institutionalizing Ambivalence*. Dissertation Master VIII on Gender and Development. Institute of Development Studies. University of Sussex.
- Navarro, N. (2002) ‘Es importante, no tan importante, hay otras cosas que también son importantes’ en *II Seminario sobre Género en el Desarrollo*. Barcelona. FCONGD.
- Navarro, N. (2000) ‘Género: una perspectiva intraorganizacional’ en *Política de Género y Gestión de ONGD*. ACSUR-Las Segovias.
- Navarro, N. (1997a) ‘Incorporació perspectiva gènere en el treball ONGD catalanes’ en *Gènere y Desenvolupament*. Revista Espurnall. Edició estiu. Any XI. Núm 23.
- Navarro, N (1997b) ‘Incorporación de la perspectiva de género en las ONGD’ en *10 anys de polítiques públiques per la igualtat a Catalunya*. Barcelona. ICD.
- Portocarrero, P. (1993) *Viejos sueños y nuevas visiones: De la Mujer al Género*. Lima. Ed. Flora Tristán.
- Rao, A. & Stuart, R. & Kelleher, D. (1999) *Gender at Work. Organizational Change for Equality*. Connecticut. Kumarian Press
- Warrig, M. & Wehcamp, A. (1994) *Sin morir en el intento. Experiencias de planificación de género en el desarrollo*. Lima. Novib.
- Wilson, E. ed (2001) *Organizational Behaviour Reassessed. The impact of Gender*. London. SAGE