

‘CAMBIAR EL CHIP’: Revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género.

I. INTRODUCCIÓN

En la última década se ha producido una clara evolución en lo que al tratamiento e incorporación del análisis de género en las ONGDs del ámbito estatal se refiere. Si hace poco más de cinco años se ignoraba en gran medida lo que significaba el término, en la actualidad cada vez hay más personas con conocimientos especializados acerca de ‘el enfoque de género’, ‘incorporación género en el marco lógico’, ‘planificaciones de género’, etc., aunque curiosamente mucho menos respecto a la aplicación del análisis de género a diferentes temáticas y sectores de actuación.

En contraste con este aparente ‘progreso’ llaman la atención dos cuestiones:

- Persistencia de lagunas importantes en relación a la comprensión de algunas nociones básicas –tales como género, poder, cultura organizacional, participación-, pese al más o menos -más menos que más- habitual manejo de packs de herramientas. Da la impresión que se ha producido ‘una memorización de definiciones’, sin una necesaria reflexión de cada organización al respecto.

Está cristalizando una ‘jerga de género’, tras la cual la comprensión y vivencias de lo que significa y conlleva la equidad de género resultan bastante limitadas y pobres. Como consecuencia de ello el tema del ‘género’ se ha tecnificado, habiendo sido vaciado de su contenido político.

- Insistencia en que el análisis ‘género’ es algo a incorporar ‘al trabajo de cooperación’, esto es, al ámbito de los proyectos.

Efecto sedante de quedarnos con la conciencia tranquila, podemos decir que en nuestra organización ‘el género se tiene en cuenta’ o incluso que es un ‘aspecto importante’, quizá con la pretensión, más o menos consciente, de imponer a las organizaciones locales y contrapartes que tengan en consideración aspectos de género, aunque tengamos ‘nuestra casa sin barrer’.

Muy recientemente-siendo este el motivo de estas líneas- parece que algunas organizaciones están en la disposición de impulsar transformaciones organizacionales amplias, cambios intraorganizacionales equitativos en términos de género.

Me gustaría pensar que esta nueva disposición es indicador de que está calando la noción de que hay que invertir tiempo, dinero, personas expertas - y no expertas- además de toneladas de paciencia e importantes dosis de perseverancia para cambiar las organizaciones.

Aunque sigo creyendo que el estadio en el que se encuentran la mayor parte -¡este cálculo está hecho a ojo!- es recurrir, como madera de salvación, a la organización de jornadas de capacitación, charlas y conferencias de género.

Iniciativas todas ellas que, aunque puedan tomarse como fase previa, únicamente cobran sentido si ésta se trasciende. Ya se verá lo que ocurre.

En cualquier caso señalar que su utilidad real es discutible dado que suponen aprendizaje, normalmente referente a los conocimientos de algunas personas concretas, incidiendo por tanto sus resultados en el nivel individual, no necesariamente en el colectivo, ni intraorganizacional.

La premisa de partida para embarcarnos en un proceso de transformación organizacional, más allá de cambios puntuales, es la convicción de que organizaciones desequilibradas en cuanto a género producen impactos también desequilibrados.

Promover que más mujeres participen en las ONGDs tal como están ahora o incluso que accedan a puestos de toma de decisiones no supondrá una mejora en la desigualdad del impacto de sus intervenciones si se mantienen los valores y formas de trabajo actuales.

No basta con eliminar toda una serie de obstáculos y desventajas estructurales si la cultura organizacional permanece inalterada.

El enfoque intraorganizacional ofrece la oportunidad de redimensionar el análisis de género, ‘repolitizarlo’ más allá de la jerga, ya que permite partir de las propias vivencias, escrutinizar las propias creencias y modos de trabajo para diseñar cambios a ‘nuestra medida’ y la de ‘nuestras organizaciones’.

Este enfoque, que se sustenta en una interpretación de género no como una cualidad sino como ‘procesos generizantes’, supondría en el ámbito de las organizaciones prestar atención a cómo se privilegian y legitiman ciertos modos de trabajo, prácticas y valores, mientras que otros son dejados de lado.

Los procesos generizantes son actividades concretas, lo que la gente decimos y hacemos, cómo pensamos acerca de algo y cómo justificamos nuestras prácticas. Se trata, pues, de la construcción día a día del régimen de género imperante en una situación particular, que resulta coherente y se basa en marcos materiales, normativos e ideológicos que limitan de forma real y efectiva las alternativas de acción disponibles.

Las implicaciones que puede tener esta visión es que, a la hora de impulsar cambios intraorganizacionales, 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’.

Todo ello sin perder de vista dos cosas:

- el impulso de cambios intraorganizacionales en pro equidad de género puede desembocar en la revisión de las prioridades, de los modos habituales de trabajo, de cómo se distribuyen los recursos, cambios en la estructura o incluso relativos a la ‘calidad de vida’ de las personas que integran las organizaciones.
- la expectativa de que cambios internos tendrán su correlato externo: en cómo se plantean las intervenciones, a quienes incluyen -o excluyen- y, por tanto, en sus resultados.

Impulsar un proceso de cambio intraorganizacional en pos equidad de género lleva consigo saber cuándo y cómo empieza, pero no cómo ni cuándo termina. De hecho se trata de un proceso que nunca puede darse por finalizado.

Bien, tal como he expresado mi intervención consta de dos partes:

- En primera instancia, **revisaremos rápidamente las nociones de género, poder, cultura organizacional y participación;** con la pretensión de que nos demos cuenta de que, dependiendo de cómo

las interpretemos, el espectro de actuaciones de cambio en pro equidad genérica será más o menos amplio.

Las definiciones no son neutrales, permiten definir unos problemas, problematizar algunas cosas y no otras. Dependiendo de cómo y qué se problematice las soluciones serán unas u otras¹.

- En segundo término, **identificaremos dos posibles modelos para impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género** que se distinguen entre sí precisamente por sus diferentes maneras de concebir la participación y el ejercicio poder.

II. REVISIÓN CONCEPTO GÉNERO

Como ya hemos dicho en la actualidad resulta poco habitual que se alguien admita que no tiene ni idea de lo que es ‘género’, aunque ocurre con frecuencia que se alude a frases hechas aprendidas: ‘el género son las relaciones de poder desigual entre mujeres y hombres’, ‘subordinación de las mujeres a los hombres’ ‘la discriminación que sufren las mujeres’ ‘sistema de desigualdad que relega a las mujeres a un segundo plano’ u otras definiciones de corte similar.

Me parece que el nivel de comprensión que denotan estas definiciones resulta muy relativo y que desde luego, su nivel de utilidad es limitado.

Pongámonos en situación, casi me dan ganas de dirigiros una visualización, bien, cerrad los ojos y pensad en vuestras organizaciones respectivas, pensad en una de estas definiciones o en la que más os guste y pensad en lo que os sugiere, si os sugiere algo, de cara a hacer que la organización y su trabajo sean equitativos desde el punto de vista de género. ¿Difícil, no?. Creo que vale la pena intentar ‘comprender’ más a lo que nos referimos y probablemente ello nos pueda ‘dar alguna idea’ de cómo hincar el diente al tema.

Pese a que cuando se dice que hay que ‘incorporar la perspectiva de género’ en un proyecto, en una organización o dónde sea, parece que hablemos de algo concreto y único, lo cierto es que existen diferentes teorías al respecto y por tanto también acerca de:

¹ Buena reflexión acerca de cómo se privilegian unos tipos de conocimiento en detrimento de otros en el capítulo introductorio de ‘Getting institutions right for women’ (Goetz,1997).

- el **papel que juegan procesos generizantes** en la vida organizacional
- **las causas** de las desigualdades/inequidades de género.

Cada teoría tiene una interpretación del ‘el problema’, si lo define como tal, y también propuestas propias de cómo ponerle solución.

Algunas de las soluciones propuestas se centran:

- aplicar una serie de **herramientas**: modelos de planificación de género, aplicación de check-lists, incorporación de aspectos de género en el marco lógico;
- otras, ya mirando lo que ocurre dentro de la organización, se centran en el nivel **normativo**, priorizando, por ejemplo, la eliminación de prácticas claramente discriminatorias a la hora de realizar contrataciones -que se prefieran mujeres u hombres para unos puestos u otros-o la hora de plantear promociones, otras se fijan en cómo reducir las diferencias salariales entre mujeres y hombres
- otras ponen el acento en los **programas de formación** sobre aspectos concretos.

Aunque cada una de estas iniciativas ha conseguido logros relativos a mayor equidad de género, todas ellas presentan también una serie de limitaciones. Cada una de ellas aborda una faceta distinta del problema y ninguna ha conseguido proponer remedios totales.

Por ello creo que puede resultar útil hacer un esbozo de lo que proponen para poder apreciar las implicaciones prácticas de diferentes teorías feministas cuando tratan el tema de las desigualdades de género en el seno de organizaciones.

En realidad una de las trampas reside en que la palabra género no debiera ser un sustantivo, sino más bien un verbo, en tanto que nos referimos a los procesos de generizar, a los procesos generizantes. Procesos de organizar nuestra vida social y nuestras emociones de acuerdo a unos referentes normativos más o menos ideales (también materiales, imbricadas en todo el funcionamiento institucional).

Género no es un ‘paquete’, algo que puede estar o no estar, sino que más bien se trata de serie de prácticas que organizan, a la vez que sustentan, la división de las personas en las categorías hombres o mujeres, de forma que los unos deben adecuarse y actualizar una imagen ideal de ‘masculinidad o

lo masculino', mientras que a las mujeres les tocaría comportarse y actuar de acuerdo a una imagen idealizada de femeneidad.

Dicho de otro modo, el género es el efecto de definiciones sociales a través de la internalización de los significados posibles referentes a ser mujer o ser hombre, esto es, formas culturalmente constituidas que determinan el desarrollo de las personas –espectro de limitaciones y oportunidades diferenciado- en una sociedad.

Desde este enfoque el género ya no se contempla como concepto biológico, sino como constructo social². 'Género' en este enfoque no se centra en las mujeres o en la discriminación que sufren, sino que se trata de ver procesos que tienen lugar en la organización.

Las organizaciones están invariablemente sesgadas en razón de género. Habiendo sido mayormente fundadas por y para hombres sus sistemas de trabajo, estructuras, normas, etc. tienden a reflejar experiencias de hombres, valores masculinos, etc.

Todo lo que en una organización se considera neutral o normal es altamente probable que privilegie características que son adscritas social y culturalmente a los hombres, infravalorando al mismo tiempo las que se consideran propias de mujeres. Esto incluye las creencias y sistemas de valores, que valoran unos tipos de trabajo y no otros, definición de eficiencia, sistemas de incentivos que propician unos tipos de comportamientos y no otros; sistemas de comunicación y de tomar decisiones que conceden poder a algunas personas de la plantilla, mientras excluyen a otras.

La desigualdad de género, se basa en creencias incuestionadas que guían comportamientos personales y prácticas de trabajo en las organizaciones. Estas creencias pueden parecer banales y sin mayor trascendencia, pero lo cierto es que sus consecuencias pueden ser diferentes para mujeres y para hombres.

Un ejemplo que seguro que os suena en relación a las expectativas de muchas ONGDs es que cuanto mayor es el tiempo que se invierte en 'trabajar'/estar en la organización mayor es el compromiso con la causa/militancia.

² Buena discusión acerca del 'biologicismo' inherente a muchas interpretaciones de lo que es género en (Connell, 1987)

La persona más valorada en términos organizacionales es la que antepone su empleo a todo lo demás. Esta norma implícita supone una ventaja para todas aquellas personas sin obligaciones en la esfera privada.

Pero más allá de lo expuesto, en una situación en la que se consideran normales los atributos y formas de actuar identificados con una noción más o menos idealizada de masculinidad, no afloran únicamente desigualdades basadas en el género, sino también otras de variada índole. Las imágenes de masculinidad transmitidas como ideales de trabajo excluyen a muchas mujeres, pero también a muchos hombres.

Desde mi punto de vista ello apunta- no se trata de inferir una causalidad directa pero sí sugerir la existencia de conexiones- a dinámicas de poder inherentes a presupuestos, valores y prácticas explícitamente aceptados e impermeables a cualquier tipo de cuestionamientos que los pudieran hacer tambalear.

El término ‘procesos generizantes’ (Acker, 1990) señala que las ventajas y desventajas, la explotación y control, prácticas y emociones, significados e identidad son nociones atravesadas y cargadas por la distinción entre lo masculino y lo femenino, entre mujeres y hombres.

Vale la pena repetir de nuevo que los procesos generizantes son actividades concretas, lo que la gente decimos y hacemos, cómo pensamos acerca de algo y cómo justificamos nuestras prácticas.

Pretender impulsar cambios intraorganizacionales en pro equidad de género supone explorar cómo se actualiza el ‘género’ en una organización, hacer ‘el mapa’ de lo que ocurre a mujeres y hombres en una organización, así cuáles son sus contribuciones a afianzar o no un determinado equilibrio o desequilibrio de género en dicha organización.

Por lo tanto identificar los procesos generizantes nos lleva a mirar cómo se va articulando y cómo va siendo dotado de significado lo femenino y lo masculino y todo aquello que pasa a ser considerado como propio de uno u otro de forma que el valor, oportunidades y limitaciones vinculadas a cada cual son distintas y **jerarquizadas**, resultando que en determinados aspectos el margen de acción de lo femenino es menor que lo masculino y viceversa. Pero siendo cierto que históricamente lo femenino sale mucho peor parado.

Por lo tanto estamos hablando de todos los medios a través de los cuales se construyen desigualdades sociales en función diferencias sexuales.

Género se refiere a diferencias transformadas en desigualdades, de forma que la diferencia sexual sirve de fundamento para la subordinación de las mujeres de forma material o simbólica.

Para poder impulsar cambios en las organizaciones habrá que identificar los procesos generizantes, los supuestos que los informan y proponer nuevas prácticas de trabajo que equilibren su impacto.

Las implicaciones que puede tener esta visión es que a la hora de ‘hacer un diagnóstico’ del status de género de una organización no nos fijaremos únicamente, aunque también, en las formas, estructuras, procedimientos, creencias, símbolos en las que se actualiza y materializa la dominación de ‘lo masculino’, sino que tendremos que intentar encontrar y seguir los trazos de los procesos a través de los cuales las organizaciones - o sea, quienes las integran- producen y reproducen significados y discursos de género y cómo las personas, mujeres y hombres, viven/sobreviven en, a la vez que crean, sus contextos.

Esta perspectiva se fija en las prácticas más cotidianas y básicas, así como en las normas subyacentes, con el objeto de cuestionarlas y revisarlas, buscando menor grado de sesgo genérico.

No se trata de elaborar una política sino de ir experimentando fórmulas de trabajo más equitativas conforme se va tomando conciencia de las desigualdades.

Creo que la noción de procesos generizantes tiene dos cualidades muy positivas a la hora de pretender impulsar cambios organizacionales en pro equidad genérica. Quizá en primera instancia pueden parecer contradictorias, pero que yo creo que no lo son:

- El punto de partida no es ‘culpabilizar’ a las personas que integran la organización, puesto que lo que intentamos es identificar primero e introducir cambios después, en la subestructura de los supuestos, valores y creencias que informan estructuras, procedimientos, prácticas y comportamientos.
- Sin embargo la pretensión no es la de reificar esta subestructura como algo ajeno a lo que meter el bisturí. La noción de procesos generizantes, apoyada en el adecuado apparatus metodológico, al hacernos protagonistas y responsables de lo que acontece, también

abre la puerta a que acometamos la transformación de las inequidades, si así lo queremos.

III. REVISIÓN CONCEPTO PODER

¿Por qué resulta tan difícil alcanzar la equidad de género dentro de organizaciones?. Resulta cuando menos sorprendente que en un sistema socioeconómico en el que se profesa ‘el individualismo meritocrático’, se supone que la carrera profesional se la construye cada persona dependiendo del esfuerzo que esté dispuesta a invertir en su empeño, haya todavía tan pocas mujeres en posiciones de poder y liderazgo.

Cuando pretendemos hincar el diente a esta cuestión nos tenemos que plantear preguntas acerca de las fuentes de las desigualdades que vemos, sentimos, vivimos y de las tipos de poder que las nutren y mantienen.

¿Quiénes ejercen el poder?, ¿Cómo lo ejercen?, ¿Cómo podría distribuirse? son el tipo de preguntas que nos vienen primero a la cabeza. Cierta cansancio ante estas eternas preguntas y las disputas que pueden acarrear nos hacen ver clara la necesidad de otro enfoque.

Quizá los términos habituales en los que hemos venido pensando el poder sean inadecuados para comprender y dismantelar las tan profundamente arraigadas dinámicas de desigualdad de género en el seno de las organizaciones.

Quizá necesitemos otra perspectiva sobre el poder, una que vaya más allá de la agencia individual y que tenga en cuenta las estructuras profundas que en cada organización propician fórmulas de distribución de poder particulares y, por tanto de equidad o inequidad de género.

Dimensiones de poder

A mediados de los 70 Stephen Lukes (Lukes,1974) en un librito minúsculo ‘Power: a radical point of view’ propuso la distinción de diferentes dimensiones en la noción de poder. Su propósito era tener en consideración aspectos tanto individuales como estructurales del poder.

Para ello trasciende la visión individualista que contempla el poder como la capacidad de una persona de hacer que otra haga aquello que de otra forma no haría. Y propone otras dos:

- **el poder de controlar la agenda**, aquello sobre lo que hay que decidir, capacidad de determinar las cuestiones que están abiertas a discusión y cuáles no lo son
- **poder sutil de evitar conflictos** a través de modelar las percepciones, el saber, las preferencias de forma que cada cuál acepte su lugar en el orden de cosas vigente, bien porque no puedan imaginar alternativas o porque se considera ‘natural e incambiable’ por dimanación divina o que nos venden como intrínsecamente beneficioso para la sociedad en su conjunto.

La ausencia de conflicto o resistencia abierta se interpretan habitualmente como inexistencia de un problema. Aunque también pudiera interpretarse justo lo contrario, el consenso aparente o ausencia de rebeliones abiertas puede patentizar precisamente que el poder se está ejerciendo de la forma más potente e insidiosa³.

Este tipo de poder resulta tan eficaz porque no remite a las maniobras de x-personas, sino que se expande por todo el esqueleto de la organización. Es inherente a las formas de pensar de las personas, sus visiones del mundo y su concepción del lugar que tienen que ocupar y el papel a desempeñar en él.

A efectos de impulsar cambios intraorganizacionales también nos resulta muy esclarecedora la interpretación del concepto de poder desde enfoques postmodernistas.

No es mi pretensión en absoluto entrar a divagar acerca de lo que las propuestas del enfoque postmodernista, pero sí dar una pincelada.

El postmodernismo se supone que sigue, desde el punto de vista cronológico, al modernismo.

Si en el modernismo, los enfoques teóricos, propuestas filosóficas, teorías sociopolíticas pretendían capturar la ‘verdad’ de las cosas, creían en la existencia de una realidad más o menos aprehensible, desde perspectivas postmodernistas se adoptan enfoques calidoscópicos, se entra en el terreno de la fluidez y la relativización, de la multiplicidad de puntos de vista.

³ Buena discusión al respecto en (Kabeer, 1994)

En relación a la temática que nos ocupa, el poder, las perspectivas postmodernistas parten de la base de que existen siempre diversas posiciones desde las que confrontar el status-quo.

No se puede hablar de una definición única de 'intereses', ni una 'receta, guía, biblia o manual de instrucciones omniabarcador.

En consecuencia, no se trata de sustituir los intereses de un colectivo por los de otro, sino de abrir la discusión, abrir el espacio de encuentro, descubrimiento y reconocimiento de opciones nuevas en tanto que no previsible de antemano.

Al no existir una receta ni una ruta predeterminada se acepta de entrada que las soluciones que se propongan son siempre parciales, transitorias, abiertas a matizaciones a tenor de la incorporación de nuevas perspectivas y nuevas voces al discurso.

Esta visión nos resulta particularmente útil cuando pensamos en términos relativos al género y cambio intraorganizacional ya que nos ofrece un punto de entrada que no alude a las culpas a la hora de plantear iniciativas de cambio pro equidad.

La responsabilidad de las desigualdades no es atribuible a personas aferradas a sus propios intereses y que para ello oprimen a quienes haga falta, sino en hay que indagar las creencias y el sentido común cotidiano que subyacen al comportamiento de una organización y de las personas que la integran.

Se trata de revisar y cuestionar el modo en que construyen su 'cosmovisión organizacional', su composición de lugar, interpretación de lo que se puede o no se puede hacer, de su propia valía, de sus oportunidades y de sus obstáculos...

Esta perspectiva apunta que los impulsos de cambio no pueden ser asumidos únicamente por unas pocas personas sino que deben extenderse ampliamente por todos los niveles de una organización.

Añadir esta perspectiva postmodernista a la propuesta de Lukes ofrece un resquicio de entrada en términos prácticos para ayudar a las organizaciones a centrar su atención en el poder que reside en los 'supuestos, creencias y dogmas' organizacionales tales como lo que se considera un 'trabajo bien hecho', 'un buen trabajador -incluyendo a las mujeres que tienen que amoldarse a este tipo ideal y convirtiéndose 'buenos trabajadores'-, así

como en las estructuras profundas que los sustentan. Nos topamos de frente con la ‘cultura organizacional’.

IV. CULTURA ORGANIZACIONAL

En algunas ONGDs europeas que ya llevan recorrido un largo camino en sus intentos de incorporar el análisis de género llegaron a la conclusión que el aspecto más duro y crucial es la cultura organizacional⁴. Si ésta no se retoca, cambios de estructura o de sistemas de trabajo pueden tener un mero efecto cosmético.

En España esto aún no se puede apreciar porque no se han hecho esfuerzos significativos en el nivel de las estructuras y mínimos en el de los sistemas operacionales y ninguna organización, al menos que yo conozca, ha pretendido revisar de forma más o menos sistemática la cultura organizacional –aunque algunas hayan hecho algún esfuerzo puntual, ¿anecdótico?, ¿políticamente correcto?. Aunque lo cierto es que ahora es un término que ‘suena’ en el mundillo de las ONGDs. Algo es algo, quizá algún día...

Lo que podemos anticipar acerca de la ‘cultura organizacional’ es que se trata de un tema espinoso porque es difícil ‘sacarla a la luz’, porque en gran medida es informal y no está escrita.

Me gusta la definición de E. Morin que concibe la cultura como espacio en el que se comunican una experiencia existencial y el saber constituido (Morin, 2000). Es decir, la experiencia biográfica particular de una persona ‘en contacto’ con lo socialmente construido y transmitido.

Contemplándolo así se puede comprender que se diga de la cultura:

- el espacio de intersección en el que lo personal se transforma en político
- en el que las personas se convierten en tales -seres sociales- al tener como referencia ‘lo colectivo’ y sin perder, sin embargo, la capacidad de hacer una aportación de cambio propia y única

CO = conjunto compartido de significados entre las personas que integran una organización, acerca de todo aquello que se considera correcto, válido e importante.

⁴ Tal como se evidenció en la asamblea anual de la red de ONGDs europeas Eurostep de 1994. Más información al respecto en (Macdonald, M. et alter, 1997)

Conjunto de valores, historia recordada y prácticas que constituyen el 'modo normal de trabajo' en/de las organizaciones, que va variando a lo largo del tiempo.

A modo un tanto impresionista, cabría decir que se trata de:



La creación y recreación de significados no es una labor únicamente mental, sino que se lleva a cabo a través del tráfico continuo de símbolos significantes que inspiran nuestro pensar, sentimientos, interacciones sociales.

Y ello queda integrado, por tanto producido y reproducido, en nuestras prácticas y en las de las demás personas delimitando el margen de 'lo admisible':

La cultura de una organización puede facilitarnos que sobrevivamos en ella pero también incluye elementos que nos constriñen y que sustentan el status quo, subordinándonos de facto a las ideas y creencias dominantes. Por ello, nuestra inmersión cultural limita nuestra conciencia acerca de que la realidad puede ser experimentada y entendida de maneras muy diferentes.

V. REVISIÓN CONCEPTO PARTICIPACIÓN

A pesar de que la noción de participación lleva ya más de dos décadas de moda o, quizá precisamente debido a ello, resulta bastante escurridiza si intentamos definirla de forma precisa. Es en este sentido que podría ser calificada como ‘palabra chicle’. Las palabras chicle son aquellas que salpican los discursos de personas de un colectivo, en este caso ‘la máquina del desarrollo’. Significan todo y nada, en tanto que han sido escindidas de su contexto original, dependiendo de quien las use, pueden ser acoplables a muy diferentes situaciones.

Si miramos un diccionario el término participación refiere a tomar parte en alguna actividad con otras personas; bien, pero ¿qué significa tomar parte en algo?.

¿Se supone que requiere tener acceso a la toma de decisiones de la actividad que se trate con poder equivalente al de las otras personas participantes o simplemente hacer alguna aportación o sugerencia en el proceso de toma de decisiones?

En realidad el concepto de ‘tomar parte’ resulta demasiado vago y general. ¿Tomar parte en qué actividades, con quienes, cuáles son los mecanismos de colaboración y con qué resultados?. ¿Es toda persona que ‘toma parte en algo’ participante?.

Me parece que si se ‘toma parte’ con otras personas en algo ello debe estar motivado por un interés o una necesidad.

Si esto es así, una posible interpretación de lo que es la participación sería la de una colaboración con otras personas con la intención de influir sobre una decisión sobre la que individualmente no seríamos capaces de hacerlo, o lo que es lo mismo, la participación implicaría una serie de esfuerzos organizados para incrementar el control sobre los recursos o las instituciones que los regulan por parte de colectivos hasta entonces excluidos de dicho control.

‘Estar presente y hacer cosas’ puede no implicar ‘participar realmente’⁵, de acuerdo a la definición que acabamos de construir, mientras que situaciones de resistencia pasiva, de acciones ausentes o invisibles, sí que pueden suponer estar participando, siempre y cuando se tenga una visión

⁵ Me refiero a un ‘estar de escaparate’, estar en una situación realizando actividades que responden a las prioridades de otras personas o del status quo.

estratégica de los propios intereses y se actúe en pos de ellos con la pretensión de afectar acontecimientos y decisiones ulteriores.

La participación exige una cierta equiparación o redistribución de recursos. No se puede participar en un espacio o actividad en el que no se pinta nada. En situaciones diferenciales en cuanto al poder parece requisito que para que exista participación real se algún proceso previo de empoderamiento entendido como un ciclo de concientización, vía cuestionamiento, visión estratégica y acción promovida desde los propios intereses.

En síntesis, el concepto de participación se articula en base a dos conceptos: tomar parte y ejercer influencia. Cualquier proceso participativo comprende un proceso de toma de decisiones y realizar las acciones para llevar a cabo lo que ha sido decidido. La noción de participación puede resultar incompleta cuando falta uno de estos dos aspectos.

En los últimos 30 años se ha venido experimentando en la máquina del desarrollo con diferentes enfoques para erradicar la pobreza en el mundo. Cada x-tiempo se propugnan nuevas estrategias de ‘desarrollo comunitario’, ‘desarrollo rural integrado’, ‘necesidades básicas’, enfoques que nacen, crecen, provocan desencanto y desaparecen.

Aunque sea imposible fecharlo con exactitud, la emergencia de las estrategias participativas se produce cuando empieza a hacer aguas el paradigma del crecimiento económico -en la década de los 70-.

Desde estos primeros momentos se empezaron a perfilar dos interpretaciones claramente diferenciadas de lo que es participación:

- Participación contemplada como herramienta o metodología crucial para aprovechar mejor los recursos humanos necesarios en los esfuerzos de desarrollo a través de proyectos.

Si hasta entonces se habían pasado por alto ‘enriquecimiento’ que suponía la contribución de las personas, así como las competencias que podían aportar en la ejecución de los proyectos ahora se defiende que ‘el elemento humano’ es un multiplicador esencial para que los proyectos tengan buenos resultados.

- El otro enfoque contempla la participación desde un prisma absolutamente diferente. Se concibe la participación inextricablemente unida a la confrontación de las causas estructurales de la pobreza de la gente, más que como ‘un elemento’

añadido a tener en cuenta para aumentar la eficiencia de los proyectos.

Las personas son pobres porque están excluidas y tienen escasa capacidad de influencia sobre 'las fuerzas' -muchas veces debidas a decisiones tomadas por otras personas- que determinan y enmarcan sus vidas.

La participación se interpreta como un proceso a través del cual ciertas personas intentan tener algún tipo de incidencia y tener acceso a los recursos que les permitirán mantenerse y mejorar su calidad de vida.

Desde los 80 el concepto de 'participación' se ha extendido en la máquina del desarrollo como en una balsa de aceite. En realidad ahora pudiera parecer que se trata de un mero 'apéndice' a añadir a terminologías ya existentes para enfatizar la apuesta por un cambio: planificación participativa, investigación participativa, evaluaciones participativas, etc.

La mayoría de las grandes agencias internacionales, multilaterales se han apuntado/apuntaron a la nueva ola. No me puedo extender pero me parece esencial un aspecto característico de la máquina del desarrollo que delimita férreamente la capacidad real de los esfuerzos participativos. Se trata del desequilibrio básico que supone el que los proyectos se financien y se aprueben desde fuera, con todo lo que ello conlleva. Pretender que este contexto de extrema desigualdad se de una auténtica participación resulta bastante naive.

Por ello opino que resulta útil distinguir las nociones de desarrollo participativo y de participación en el desarrollo. La primera suena a consigna o slogan desde la máquina de desarrollo y por tanto la visión y poder fluye de arriba hacia abajo.

La segunda opción supone que más gente se implique y decida sobre el desarrollo que quieren.

Desarrollo participativo remite a las prácticas de desarrollo convencionales a través de proyectos 'aunque de forma algo más sensible hacia la gente'. La noción de participación en el desarrollo supone entender la participación a partir de las visiones de las personas y a partir de sus situaciones particulares de dependencia, sumisión, acceso limitado a recursos, etc. Desde esta visión la participación no se puede entender escindida de los esfuerzos para revertir estas limitaciones.

Curiosamente, pese a tratarse de dos perspectivas mutuamente excluyentes que dan pie a formatos de prácticas diametralmente distintas, no siempre se especifican como tales, dando paso a -quizá buscadas- ambigüedades, si no confusiones.

El concepto de participación resuena también cuando se pretenden acometer transformaciones intraorganizacionales en pro equidad de género que vayan más allá de los cambios puntuales de corto alcance y esporádicos, muchas veces efímeros diría yo, en el tiempo.

A este respecto cabe mencionar dos estrategias que están inspiradas en conceptos de participación no coincidentes. Tanto su génesis, desarrollo y objetivos son diferentes. La opción de apostar por una u otra -o variantes de las mismas- tiene implicaciones de cara al tipo de cambios y transformaciones en las que pueden desembocar.

VI. MODELOS CAMBIO INTRAORGANIZACIONAL

Para que las organizaciones consigan resultados equitativos desde punto de vista de género necesitamos cambiar sus maneras de trabajo ya que sus prácticas cotidianas, maneras de pensar y prácticas de las personas que las integran les impiden desarrollar actividades de forma equitativa.

Por ello esfuerzos encaminados a transformarlas deberán afectar su 'estructura profunda', sus 'valores centrales'

¿Cómo impulsar cambios 'dentro' de las organizaciones para que sean más sensibles a las desigualdades de género y se comprometan a su erradicación?

Como ya hemos mencionado tendremos que tener en cuenta todos los elementos de las organizaciones.: estructura, procedimientos, estrategias y cultura organizacional, esto es, todos aquellos aspectos que inciden sobre el comportamiento de una organización y de las personas que la constituyen.

Pero para que los cambios no se evaporen es imprescindible que las prácticas -genéricamente equitativas- sean sistematizadas, que nuevas interpretaciones acerca del 'género' sean ampliamente compartidas en los diferentes ámbitos de la organización, que se estén aplicando nuevas

prioridades en consonancia con lo anterior, que se modifiquen las estructuras para facilitar los nuevos modos de trabajo y que las formas de ejercer el poder cambien en el sentido de apoyar efectivamente la transformación.

Para que las organizaciones produzcan impactos equitativos desde punto de vista de género tienen que cambiar su modo de trabajo: prácticas cotidianas y formas de enfocar las cosas raramente cuestionadas, que incluso pueden pasar desapercibidas, acerca de las que puede que no se sea consciente, pueden estar impidiendo hacerlo.

A lo largo de ya casi diez años de experiencia acerca cambios intraorganizacionales he distinguido, de nuevo recalcar que se trata de un andamiaje analítico, dos modelos de cambio.

Insisto que se trata de artefactos para ayudar a mirar, pero que la realidad casi nunca resulta plenamente coincidente con ellos.

Lo más probable es que nos encontremos que cualquier situación que pretendamos describir se ubique ‘en medio’, que no se adecue ni a polo ni al otro, que contenga elementos de uno y de otro.

- ***Modelo participativo dirigido***

En su día lo bauticé así pretendiendo hacer alusión a los cambios que parten de un encargo de las ‘altas esferas’ de una organización bien a una unidad de género interna o a un equipo consultor externo o, incluso a ambos al mismo tiempo.

Existe un mandato y ello conlleva que se quiere ‘controlar’ el proceso y que no se vaya de las manos. Desde la perspectiva del impulso de cambios existe siempre el ‘peligro’ –depende de cómo se interprete, puede que en un momento dado la mejor opción sea la del paso atrás o incluso la circunvalación- de que el proceso sea frenado.

Pero, por otra parte, ya que es el fruto de una voluntad plasmada en una demanda, también se suele contar con el apoyo de la instancia de donde ha partido el impulso, lo que resulta ser una condición sine qua non.

Se considera a la persona ‘agente de cambio’ como un motor impulsor -individual o task force-, como tal responsable (s) de facilitar y liderar el proceso.

Calificar este tipo de modelo de participativo suele conllevar una interpretación de participación como búsqueda de consenso y de transmisión de información, quizá también acompañada de actividades de formación en foros colectivos con el objeto de crear climax y despertar ilusión respecto a las nuevas iniciativas que se quieren poner en marcha. En un segundo plano queda la interpretación de participación como capacidad equivalente de cualquier persona para incidir sobre las decisiones acerca proceso de cambio.

Obviamente, pueden existir múltiples variantes de este modelo. Factores que determinarán que el proceso discurra de una manera o de otra pueden ser, entre otros, el contexto en el que se inserta y que caracteriza, por tanto, a la organización, tipo de liderazgo, si existen tensiones internas, si la organización atraviesa fase de expansión o contracción, etc.

A pesar de la multiplicidad es posible distinguir algunas ‘fases’ del curso del cambio.

De nuevo repetir que no se trata de una ‘chuleta’, debe necesariamente existir un claro margen de maniobra de acuerdo a las particularidades de cada organización.

Por ello, las fases que vamos a enumerar pueden no tener lugar en este orden o pueden solaparse.

Algunas fases pueden cobrar mayor relevancia que otras, dependiendo del ‘momentum’ de la organización concreta. Así, puede ocurrir que tras las dos primeras fases, análisis y diagnosis, se produzca un importante parón, hasta que más personas en el seno de la organización decidan hincarle el diente -lo que suele ocurrir cuando no se percibe un ‘mandato’ claro y hasta que no se produce un nuevo empujón desde altas esferas⁶-.

Recordad la analogía del puchero⁷, si las organizaciones son como pucheros, lo que vamos a tratar son algunos ingredientes para impulsar cambios, no la receta. Además tened también en cuenta que los pucheros pueden ser muy diferentes: de barro, altos, bajos, etc. cada cual idóneo para

⁶ Buen ejemplo de ello se describe en el capítulo dedicado a NOVIB a cargo de E. Sprenger en (Warrig, M & Wehcamp, A,1994).

⁷ Esta analogía se la debemos a la consultora de género y desarrollo zambiana Sarah Longwe.

algún tipo de guiso, requiriendo cada materia prima su tiempo, intensidad de fuego e incluso especias precisas.

Fases en el proceso de cambio

1. Valorando el ‘momentum’

A cargo, normalmente, de las personas responsables de impulsar cambios en pro equidad de género.

No siempre se trata de un ‘procedimiento formal’, no se trata de un documento escrito. A veces puede dar la impresión que ‘el proceso se desencadena por la concatenación de una serie de casualidades’, pero no es así. Lo cierto es que ‘estaba allí’, la ‘bacteria ha entrado’⁸ y por una serie de circunstancias no muere, sino que se expande.

Puede coincidir con cambios de personas en puestos significativos, con ‘una moda’ generalizada, con presiones externas o internas de renovada intensidad, etc.

Normalmente la valoración, la búsqueda de la oportunidad estructural es algo continuado, ‘visión estratégica’, va tomando forma y contenido a través conversaciones informales con personas diferentes niveles de la organización, en reuniones formales, etc.

¿Cómo se puede saber que una organización puede considerarse ‘madura’ para dar el paso?

Yo creo que casi es mejor no darle muchas vueltas a esta pregunta. Hacerlo puede ser síntoma de la existencia de importantes resistencias. Hay que tener la voluntad y la intuición, más que la seguridad, de que se trata del momento adecuado.

En cualquier caso, no olvidar que en este modelo dirigido, la dirección mantiene o pretende mantener en todo el momento el control del proceso, por lo que tampoco se trata de tener tanto miedo... Más vale empezar y luego parar, que no empezar porque nunca se considera que las circunstancias son lo suficientemente idóneas.

⁸ Utilizo la expresión de una persona de la dirección de Creu Roja Catalunya que dió este nombre a la aparición de preocupaciones en pro equidad de género en la organización (Navarro, 2002).

La filosofía debe ser siempre la de: ¡Que nos quiten lo bailao!

2. Diagnosis

Se trata de producir la información necesaria para hacer ‘un reportaje fotográfico’ de la organización, una serie de fotografías desde diferentes puntos de vista, perspectivas, flashes y objetivos, de forma que se ‘puedan identificar agujeros negros’, con respecto a los cuales se quiere intervenir, aunque para ello haya que cambiar algunas cosas.

- A. Contexto externo: el entorno inter-nacional, cultural, político (mi dissertation pasada) ¿Qué factores empujan a favor y cuáles en contra?:¿existen ayudas/exigencias oficiales?. Sistema legal. ¿Qué otras org. están trabajando en lo mismo?, ¿podemos aprender de ellas?; ¿qué ocurre o ha ocurrido en la esfera internacional?
- B. Situación interna: historia de la org., sustento ideológico, estructura, valores, recursos, transparencia... y todo lo que ya hemos mencionado.
- C. Relaciones partenariado entre ONGD donante y contraparte y asumir que ambas forman parte del contexto externo de la otra.
- D. Tipo de activistas o agentes de cambio involucradas

Normalmente, hecha la composición de lugar, es el equipo de género quien expone sus puntos de vista al equipo directivo, plasmando su visión acerca de las problemáticas y sugerencias acerca soluciones posibles al equipo directivo.

El equipo directivo puede dar vía libre con su apoyo explícito o ‘dejar fluir las cosas’, manteniendo siempre una actitud vigilante y con la pretensión redirigir o incluso parar el proceso si se percibe como dañino para la ‘convivencia interna’ o el ‘equilibrio organizacional’ – noción que puede servir de cortina de humo ocultadora de desigualdades–.

Se trata de producir la información necesaria para la definición ‘del problema’ o, más bien, de aquellos ‘aspectos susceptibles de ser mejorados’⁹.

⁹ Aquí resulta pertinente la distinción entre desarrollo y cambio organizacionales. El primero supone una interpretación de cambios enfocados hacia ‘mejora’ del actual estado de cosas, ‘más de lo mismo’.

Dado que las organizaciones no son monolíticas pueden existir divergencias acerca de la interpretación de los aspectos a ser cambiados y frecuentemente también acerca de por dónde empezar. Incluso de hasta dónde llegar, dónde echar el freno.

3. Construyendo el consenso

Lo negociado y acordado en petit comité **se da a conocer** al resto personas directivas y resto personal -el espectro de la participación lo delimita cada organización- contrapartes, todos departamentos, personal administrativo, voluntariado..-.

Se trata de la búsqueda de consensos que, paradójicamente si se lleva a cabo con metodologías mínimamente participativas , se produce a través de la explicitación de divergencias y resistencias.

Lo ideal es llegar a ‘un mínimo común denominador’, la formulación de unos términos de referencia o criterios básicos, así como la asignación de unos recursos : personas, tiempo, dinero.

Normalmente esta fase se interpreta como la de ‘socializar’, abrir el debate de forma que todos los departamentos y cuantas más personas mejor opinen.

Al hacerlo se supone que ‘integran la problemática como suya’, aunque puedan producirse variaciones con respecto a las percepciones iniciales de las instancias directivas-bastante de matiz, porque si no, no serían aceptadas-. Noción de participación entendida como ‘presencia’.

Es crucial que no se perciba como un mero ejercicio de ‘extracción de información’.

Las tendencias sistematizadas por las personas que ejercen de agentes de cambio deben ser hechas públicas, sólo de esa manera se podrán perfilar retos para la organización asumidos por todas las personas que la integran.

Normalmente se centran en los procedimientos y estructura. El cambio organizacional implica un cambio de paradigma en tanto cuanto afecta a los valores, las relaciones y comportamientos de las personas que integran la organización.

Esta fase no es fácil en tanto que puede generar muchas posturas defensivas e incluso enfrentamientos (puede que alguien no se espere determinadas posturas de determinadas personas...). En ciertas ocasiones sería bueno contar con personas facilitadoras de fuera de la organización para posible resolución de conflictos.

El resultado será probablemente un rebajamiento claro de las expectativas iniciales, pero quizá se hayan identificado algunas ‘necesidades de cambios’.

Con frecuencia esta fase de socialización discurre de forma simultánea a algún proceso de capacitación.

4. Planificación estratégica

El protagonismo lo suele asumir de nuevo el grupo consultor externo de género, pero apoyándose en las personas responsables de cada departamento o creando un equipo interno de facilitación y seguimiento.

Arranca de lo que se haya obtenido en las fases anteriores.

Supone la plasmación de las voluntades de cambio, más o menos atenuadas, en objetivos específicos para las diferentes áreas de trabajo de la organización.

Este proceso puede materializarse de diferentes maneras una de ellas es elaborar un documento de política y/o plan(es) de acción. Se deben fijar objetivos, responsabilidades, medios, recursos, personas, plazos, enfoques, estrategias, etc.

5. Ejecución del plan acción

Protagonismo de los diferentes departamentos. Esencial las labores de asesoría, apoyo y facilitación por parte ‘agentes cambio’.

De lo que se trata es de dar la asesoría y formación adecuada para que desde las diferentes áreas de trabajo formulen y produzcan las herramientas y procedimientos que permitan tener en cuenta las disparidades de género y cambiar las prácticas habituales que son ‘ciegas’ en relación a ellas:

información desagregada por sexo, incorporación objetivos plasmados en la política de género en políticas de desarrollo por país, en planes financiación, etc. Importante la distinción entre ‘producir’ y ‘aplicar’ lo que se explica en un manual o te cuentan en una capacitación.

Es importante trascender la fase de capacitación y pasar a la experimentación con procedimientos habituales de trabajo.

Casi nunca ocurre, pero lo ideal sería también producir la capacitación, talleres, etc. encaminados a cuestionar los valores, supuestos y creencias predominantes, intentando explicitar sus efectos en el mantenimiento de desigualdades en base a género o incluso en su profundización.

6. Evaluación

Normalmente la perspectiva es la búsqueda de resultados, identificados como ‘productos’ por lo que se pierde vista el proceso y la auto-reflexión.

Debe fijarse en:

- Los efectos que la puesta en práctica de la política de género sobre el **conocimiento, capacidades de la plantilla**: mayor comprensión de las conexiones entre género, calidad de las intervenciones y cambio organizacional.
- **Procedimientos**: mejora en los sistemas de recogida información; mejora en los flujos comunicación entre diferentes niveles organizacionales; mejores relaciones laborales; cambios de actitud de los hombres hacia mujeres y viceversa.
- **Proyectos**: incremento relativo del acceso y control de mujeres sobre los recursos; aumento de la capacidad organizacional de las mujeres en pro sus derechos; mejora en términos, salud, movilidad, seguridad...
- Los factores que han **hecho posible u obstaculizado** los cambios.
- También en posibles cambios de comportamientos y actitudes, aunque se trate de percepciones difícilmente cuantificables –que es lo que más suele gustar a las organizaciones-.

Las formas de recabar esta información son variadas: vía talleres, cuestionarios abiertos, entrevistas en profundidad, foros de discusión electrónica, etc.

7. Institucionalización

Normalmente se interpreta como visto bueno del equipo directivo, aunque esto no es real.

Depende enormemente de cómo se ha desarrollado el proceso. No se puede apreciar de inmediato.

Se supone que conllevaría que los cambios pasan a formar parte de la identidad, misión, procedimientos, actividades y son re-interpretados por el personal que cambia sus comportamientos .

Muy difícil si en el entorno de la organización, en su contexto socioinstitucional, no se han producido cambios en la misma dirección y sentido.

La consideración de las desigualdades de género pasa de los márgenes al centro, no es impulsada por un grupo de activistas convencidas, sino que ha permeado los valores, procedimientos, conductas y formas de convivencia internas en la organización.

- ***Modelo participativo ligado a prácticas habituales de trabajo***

Nos interesa ver cómo se inicia el proceso, cómo se le mantiene 'vivo' y como se pueda sistematizar para que no sea como el humo.

Tres ideas claves: participación amplia, sacar a la superficie las múltiples perspectivas y producir un nuevo modus operandi, lo que contrasta con enfoques habituales de confiar en la producción de políticas y en capacitaciones puntuales.

Enfoque

La transformación organizacional depende de la toma de conciencia de las desigualdades a partir de nuevas categorías de percepción que se aplican a la revisión de nuestra experiencia y de nuestro trabajo.

Se trata de partir de las propias vivencias, escrutinar las propias creencias y diseñar experimentos mediante los cuales podamos cambiar los supuestos sobre los que se sustentan los modos de trabajo y de vida que consideramos injustos por su impacto desigual sobre mujeres y hombres.

Dicho de otro modo, tenemos que identificar cómo afectan los supuestos, valores y creencias sesgadas nuestra forma de interpretar la realidad, de actuar, de vivir en ella y de reproducirla. Para ello tenemos que cambiar las prácticas, creando una serie de escenarios de laboratorio, ‘limpiarlas de los sesgos de género implícitos’ y además imbuirlas de supuestos equitativos en cuanto a género.

No existe un camino predeterminado y todo dependerá de cómo fluyan las sesiones de capacitación, los esfuerzos de compilación de información, el análisis, sistematización y retroalimentación para que desde diferentes experiencias individuales o colectivas se propongan cambios factibles que sean aceptados por la organización y se adopten como experimentos.

Todo ello viene informado por dos ideas motoras o leit motives:

Sacar a la luz la multiplicidad.- Crear espacios participativos para que diferentes opiniones salten a la palestra. Conseguir que el proceso sea participativo es el requisito sine qua non para que puedan emerger diferentes perspectivas. Entendiendo participación como construcción de un aprendizaje colectivo y entendiendo que, más allá de ‘hablar’ en las sesiones de capacitación-aunque también resulte necesaria para que discurren de forma que resulten estimulantes-participar conlleva revisar las propias experiencias y visiones y manifestarlo en las dinámicas que se propongan, así como durante el proceso de compilación de informaciones. Participar significa asimismo poder tomar parte en las decisiones acerca del desarrollo de todo el proceso.

Nuevas formas de trabajo.-Se trata de proponer formas de trabajo y comportamientos que no contengan sesgos de género. Para poder vislumbrar y diseñar los experimentos resulta necesaria una primera toma de contacto con los temas con el objeto que se puedan cuestionar las formas establecidas a través nuevas categorías de percepción.

No se trata únicamente de cambios en el nivel de la comprensión y/o en el nivel ideológico-retórico, sino que tenemos que notar el cambio mientras trabajamos. Aparte del efecto recordatorio, el cambio de formas de trabajo, procedimientos o comportamientos nos obliga a centrar la atención y ser conscientes de los inconvenientes que puedan traer consigo. De eso se trata, de ‘buscar’, de estar andando el camino. ‘De estar en ello’.

Dos ideas en el trasfondo de esta propuesta:

del dicho al hecho hay un gran trecho y que por eso resulta necesario hacer el esfuerzo de aplicar las nuevas nociones a actividades cotidianas la acumulación de muchos pequeños cambios -relativos a los modelos mentales- desemboca en la transformación. Trabajar o comportarse de forma conscientemente distinta da pie a un proceso que se autoreforza. Efecto bola de nieve.

Se trata de un proceso a largo plazo, lo que no quita que los experimentos queden plasmados en planes de acción debidamente delimitados puesto que ulteriormente deberán ser objeto de seguimiento y evaluación colectiva.

Explicitación metodológica¹⁰

El proceso de cambio podría calificarse de investigación-acción en tanto que en él pueden distinguirse tres áreas de acción, que pueden ser simultáneas o no.

A continuación se detallan estas tres áreas, las instancias que asumen la propulsión cambios y facilitación del proceso, así como aquellas tareas que aseguran que el proceso sea plural y colectivo.

¹⁰ La explicitación metodológica se basa ampliamente en la propuesta de trabajo a la organización Medicus Mundi Navarra.

1. Capacitación

Las sesiones de capacitación en ningún caso tienen la pretensión de proporcionar ‘herramientas’, ni ‘conocimiento en píldoras’, entre otras cosas ante la convicción de que las primeras, recibidas como agua bendita y neutral, dejan de lado y sin tocar los procesos políticos de cuestionamiento personal y colectivo en el seno de la organización.

Y también que la ingestión de conocimientos aunque sea en dosis progresivas, sin anclarlos a una situación organizacional y personal específica, no conduce sino a ofrecer definiciones más o menos elegantes cuyo efecto no es otro que aumentar la brecha entre el nivel retórico-ideológico y las desigualdades que se producen y reproducen diariamente en las dinámicas que se dan en la organización.

Las sesiones de capacitación están ideadas para facilitar la adquisición de nuevas categorías de percepción encaminadas a su vez a ‘descongelar’, a que empecemos a darnos cuenta de las cosas tal como están, cuestionando aspectos que quizá hasta entonces nos hubiesen pasado desapercibidos.

No se proveen conocimientos como tales, pero sí quizá empecemos a mirar y mirarnos de otra manera.

En consecuencia, no se podrá ‘presumir’ de ‘saberse ya el género’ o ‘todo lo que hay que saber sobre el género’. Aunque quizá sí se puedan identificar aspectos de la vida organizacional y de sus procesos generizantes susceptibles de mejora en relación al impacto diferenciado que pudieran conllevar.

En este sentido, incluso la misma noción de género puede tener implicaciones distintas en contextos organizacionales diferentes. Sirve de poco aprenderse una definición, por sofisticada que ésta sea, si no es capaz de captar las desigualdades recurrentes en el día a día de nuestra organización. De ahí la importancia de que las personas que integran la organización construyan una comprensión colectiva, que sea simultáneamente adecuada a la misión y su trabajo y, que pueda ser piedra angular de sus políticas, estrategias, procedimientos, etc.

La configuración de nuevas categorías de percepción podrá servir de lente para revisar cómo se distribuye el poder y los recursos, revisar los procedimientos –reuniones, proyectos, enfoques de los materiales- y revisar

la cultura organizacional –elementos físicos, rituales y comportamientos, modelos mentales-.

2. Investigación

La investigación se irá desarrollando de forma paralela a las capacitaciones. Consiste en la compilación de informaciones que la organización ya tiene, pero que quizá no todo el mundo conoce o, sobre las que quizá no se haya reflexionado anteriormente, particularmente aplicando el análisis de género, esto es, buscando y pretendiendo eliminar las desigualdades en las limitaciones, oportunidades, expectativas etc. de las personas que integran la organización y también de aquellas a las que afecta el trabajo de la organización.

Se trata de producir la información necesaria para identificar sesgos de género. Las técnicas para llevarlo a cabo serán variadas:

- Entrevistas semiestructuradas al equipo operativo, junta, otras ONGDs, administración, organizaciones de mujeres, CCPPs, personas externas.
- Sesiones lluvia de ideas: según ejes de diferencia, mujeres/hombres, por áreas de trabajo, dentro/fuera.
- Cuestionarios: focalizados en personas concretas, por áreas.
- Observación participante
- Revisión documental

3. Experimentos

Una vez que ya se ha accedido a cierta comprensión acerca de lo que suponen los cambios organizacionales y se han detectado dinámicas personales u organizacionales que no son acordes con la misión y los valores de la organización, en tanto que reproducen la desigualdad entre mujeres y hombres, se puede dar el paso de pensar nuevas fórmulas de interacciones personales y modos de trabajo.

Convertir las nuevas perspectivas en algo ‘más tangible y real’ requiere nuevas prácticas que no contengan los supuestos incuestionados acerca aspectos fundamentales de la vida organizacional -tales como la jerarquía, conexión familia-trabajo, división genérica del trabajo, creencia en los

logros personales/individuales, (des)vinculación entre prácticas trabajo y equidad, etc.

Importante no perder de vista que los experimentos resultan importantes en sí mismos, no únicamente sus resultados concretos.

Hay que saber valorar el proceso, especialmente lo que se va aprendiendo ante las diversas inadecuaciones e inconvenientes que se van detectando en su curso.

4. Instancias facilitadoras de cambio

Aunque se entiende por participación que todas las personas de la organización van produciendo el conocimiento sobre el que se impulsarán los cambios, tanto en el nivel de trabajo como referidos a comportamientos, se concibe como instancias facilitadoras a un equipo de consultoría externo y otro interno, montado ex profeso para la ocasión.

Al primero le corresponde el diseño capacitaciones ad hoc, desarrollo investigación, análisis y sistematización, mientras que el segundo asume la labor de contrastar los análisis producidos con su percepción ‘desde dentro’ de la realidad organizacional.

También corresponde a ambos equipos llevar a cabo una serie de tareas que deben desarrollarse a lo largo de todo el proceso o de forma puntual cuando se considere necesario.

Resultan difíciles de formalizar, pero sin embargo, pueden ser determinantes de que se progrese o que se produzcan más o menos bruscos frenazos en el mismo.

Incluyo en este apartado las labores de ‘**vigilancia para que no se produzca la evaporación**’ de los objetivos de equidad genérica en el proceso.

Parece un sinsentido, pero es mi experiencia, que está por otra parte ampliamente documentada por otras consultoras de cambio

intraorganizacional, que cambios propuestos buscando mayor genérica inciden en la mejora de aspectos concretos del trabajo y funcionamiento de las organizaciones, incluso crear un mejor clima de convivencia, pero no lo hacen en lo relativo a posibles desigualdades de género.

Es conveniente que esta labor de vigilancia se vea apoyada por el punto de vista externo de una comisión de asesoría externa compuesta por personas expertas en temas de género en el entorno de la organización.

También resulta crucial mantener un **esfuerzo continuado de transparencia**. En pos de ello tanto el equipo consultor externo como el grupo interno de género deberán aprovechar cualquier oportunidad formal o informal para intentar que diferentes niveles y áreas de trabajo de la organización comprendan cómo se está desarrollando el proceso, sin ocultar las posibles dificultades e intentando al mismo tiempo vincular los hallazgos y propuestas que se vayan perfilando durante el devenir de la investigación-acción con los intereses de los diferentes departamentos de la organización. Esto último yo lo he llamado en otras ocasiones, inspirándome en el término anglosajón ‘political knitting’¹¹, como ‘encaje político de bolillos’, una mezcla de persuasión, de agilidad para identificar intereses comunes y para establecer complicidades.

Todo el desarrollo del proceso requiere también la **‘habilidad’ para reconducir las resistencias**, que inevitablemente surgirán a lo largo de todo el proceso, de forma que se conviertan en una oportunidad para el aprendizaje y sean incorporadas como elementos importantes en sus diferentes fases.

No se trata de evitar o ignorar los conflictos que pudieran surgir, sino de saber integrarlos. No simple resulta fácil, al menos a mí no siempre me lo resulta, en cualquier caso aquí habrá que explotar tanto la mejor voluntad por parte de todo el mundo, como posibles ‘dotes especiales’ de cualquiera de las personas que participan en el proceso.

Quizá sea este el apartado que requiere mayores esfuerzos por parte de todas las partes implicadas. De ahí la importancia de iniciar el proceso siendo conscientes de las condiciones posibilitadoras, de las limitadoras y de asegurar una serie de supuestos sin los cuales el arranque del mismo no resulta aconsejable.

¹¹ Creado por A. Rao y D. Kelleher en relación a su trabajo en BRAC (Rao & Kelleher, 1999)

5. Devolución, ‘levantar el espejo’

Aparte de que en las sesiones de capacitación se intente hacer las conexiones entre los temas que se traten y lo que vaya conociéndose de la investigación, se montará una sesión especial, centrada en la presentación de sus hallazgos. Se trata de una sesión importante a la que deberán asistir cuantas más personas mejor de todos los niveles de la organización.

Los conocimientos aportados por las personas que trabajan o que colaboran con la organización les son devueltos’.

De lo que se trata es que se patenten las pautas y temas recurrentes que han aflorado a partir de las diversas técnicas de recogida de información. Intentando ver las implicaciones positivas y negativas, en términos de ampliación o restricción del margen de oportunidades en base al género, de las prácticas habituales y modelos mentales identificados como propios de la organización particular.

Es el espacio en el que debe cristalizar ‘la revisión de lo normal’ e identificar los aspectos del trabajo y de los comportamientos que pueden generar desigualdades, con la pretensión de cambiarlos.

Los cambios deben afectar lo visible y lo invisible, los comportamientos observables, la apariencia exterior, pero también los significados, sistemas de valores y creencias. Deben incidir en el nivel de lo personal y a través de un cambio en las interacciones entre las personas también en lo colectivo. Esto significa que afecta lo personal y lo colectivo, lo subjetivo y lo intersubjetivo.

Tendremos que revisar¹²:

- La forma de compartimentar actividades, de delimitar el ejercicio de autoridad y asunción de responsabilidades.
- Las condiciones formas concretas como se trabaja, los sistemas de trabajo rutinizados, el ‘cómo se ordenan’ las actividades de la organización.
- Entorno material o físico, los objetos, sus características, su disposición y su uso.
- Los modos en los que las personas actúan consigo mismas y con las demás.

¹² Una primera versión de los componentes de una organización que deben verse afectados en un proceso de cambio organizacional en pro equidad de género se puede encontrar en (Navarro, 2000).

- Las significaciones, creencias y valores que se ubican a veces en el plano consciente, pero que pueden también pasar desapercibidas

6. Seguimiento y evaluación

Pese a que pueda parecer ‘que nos desmonta los esquemas’ y que puede dificultar las labores de seguimiento y evaluación, la ‘flexibilidad’ entendida como posibles cambios de rumbo sobre la marcha, aunque se salga de los parámetros inicialmente previstos, resulta positiva siempre y cuando quede debidamente sistematizada de forma que se pueda reflexionar sobre ella a posteriori. Únicamente si así se hace se puede ‘aprender’ de los propios errores.

Desde esta perspectiva el seguimiento consistirá en asegurar que se ‘va avanzando’, ‘que no se paran los motores’, dejar constancia de todo aquello que va aconteciendo y asegurar que ello revierte de nuevo al proceso para propiciar su análisis.

Sin embargo debe quedar claro que esta flexibilidad no es óbice para que los experimentos hayan sido previamente plasmados y delimitados en planes de acción en los que se hayan especificado los recursos necesarios, plazos y responsabilidades.

La evaluación deberá tener como referencia los planes de acción relativos a los experimentos, pero también deberá prestar atención a:

- Fortalezas y debilidades del proceso
- Los factores que han condicionado bien positiva o negativamente el proceso
- En el impacto de todo el proceso de cambio sobre las habilidades del equipo operativo y personas colaboradoras de MMN
- Propuestas de cambios que habría que incorporar en fases subsiguientes

7. Institucionalización

Tras haber vivido este proceso la organización se habrá ‘concientizado’ en lo relativo a las desigualdades de género que probablemente acoge en su seno y reproduce en sus actividades y, además habrá empezado a

cuestionar los supuestos sobre los que se sustentan a través de nuevas formas de trabajo y comportamientos.

Es de esperar que el análisis de género impregne de una u otra manera sus visiones, sus estrategias, procedimientos y cultura organizacional. Y que en base a ello, la organización esté en la disposición de trabajar en pro de un desarrollo centrado en las personas, asumiendo la responsabilidad que ello conlleva de comprometerse en la ardua tarea, tal como bien explica Patricia Portocarrero, de ‘desestructurar cualquier tipo de discriminación’ (Portocarrero, 1993):

“El análisis desde el género exige así una actitud de búsqueda, de interacción entre sujetos diferentes que miran la realidad con ojos alertas y sensibles, que recogen experiencias en sus historia y en su práctica, desde lo subjetivo y objetivo, que buscan a través de nuevas intervenciones desestructurar cualquier tipo de discriminación que dificulte el desarrollo pleno del elemento más importante en una sociedad: las mujeres, los hombres, las/os niñas/os, los/as ancianas/os: el capital social humano”¹³.

VII. A MODO DE CONCLUSIÓN

En esta intervención hemos identificado la despolitización que conllevan las capacitaciones en planificación de género entendidas como transmisión de herramientas técnicas y jerga retórica.

A partir de ahí se ha señalado la necesidad de reflexionar e incluso redefinir algunas nociones ya de cierta resonancia en el ámbito del desarrollo del estado español tales como: género, poder, cultura organizacional y participación.

En relación a la noción de poder se ha llamado la atención sobre facetas que van más allá de su interpretación individualista, noción de ‘poder

¹³ Cita extraída de la Tesina de Neus Bernabeu V Edición Magíster de Género y Desarrollo (Instituto Mujer/Instituto Complutense de Estudios Internacionales).

pastel’: si tú tienes más yo tengo menos y, que por el contrario enfocan su raigambre institucional.

También se ha propuesto una visión de género no como atributo sino entendido como procesos generizantes en cuya producción todas las personas estamos implicadas y, por tanto, también capacitadas para ‘limpiar posibles desigualdades’.

La noción de cultura organizacional nos ha permitido enfocar ‘todo lo legítimo’ lo normal e incuestionado’ en el seno de las organizaciones como sustrato del que se nutren las prácticas generadoras de desigualdades.

Un punto de vista que no culpabiliza de entrada, aunque su intención sea poner sobre el tapete el carácter sistémico de los privilegios y, por tanto, sacar a la luz quienes se benefician de ellos.

También se ha analizado el concepto de participación subrayándose que, pese a su extendida utilización de forma más o menos descafeinada, su sentido original apunta tanto a la capacidad de tomar decisiones a partir de unos intereses articulados en base al cuestionamiento crítico de la propia realidad, así como a las prácticas encaminadas a hacerlos realidad.

A partir de la confluencia de la revisión de estos conceptos se han identificado dos modelos de intervención en pro cambios conducentes a la equidad genérica dentro de organizaciones.

Uno, en el que la interpretación de poder en su vertiente jerarquizada y asunción de control, supone el impulso desde las altas esferas organizacionales y entender la participación como socialización de la interpretación de los cambios que se quieren promocionar de arriba-abajo.

La segunda versión implica un proceso de creación de conocimiento colectivo y de compromiso con la erradicación de las desigualdades que se vayan ‘descubriendo’, no a través de una política, sino a través de ‘experimentos’ que inciden en diferentes niveles del trabajo de las organizaciones y de los comportamientos de las personas que las integran.

Creo que en la actualidad las ONGDs que se han planteado de algún modo ‘hincar el diente’ a las desigualdades de género se hayan en una tesitura ambivalente.

Por un lado, habiendo promovido diferentes tipos de capacitación, talleres, charlas y conferencias ahora se cuestionan cómo trascender lo puntual y el

aprendizaje individual y conseguir ‘la institucionalización’ del análisis de género como ‘normalidad’ a través del aprendizaje organizacional colectivo.

Por otro, existe la tentación, que no es otra cosa que la cristalización de las resistencias que se han movilizadas en su seno ante el temor a los cambios, de dejarse llevar por la autocomplacencia y el cansancio¹⁴. Justificar la escasa prioridad de su trabajo en pro equidad en base a la convicción de que ‘se ha hecho ya algo e incluso más’ que otras ONGDs del entorno.

El desafío actual estriba en cómo hacer que el análisis de género permee tanto la mirada como el quehacer de las organizaciones.

- O, lo que es lo mismo, cómo detectar los privilegios sedimentados en las maneras habituales de pensar, en las formas rutinizadas de trabajo y en los comportamientos aceptados en la organización.
- O, lo que todavía sigue siendo lo mismo, cómo sacar a la luz las desventajas que se producen en la organización, a través del seguimiento de cómo se actualiza, cómo se construyen las nociones de lo masculino y lo femenino en ella y viendo cómo se asignan tareas, valores y recursos en base a ello.

Todo ello sin que las ONGDs pierdan de vista que no se trata únicamente de ser capaces de mirar y ver cómo se produce, sino además de tener la voluntad –no retórica, sino plasmada en acciones- de erradicar cualquier tipo de desigualdad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acker, Joan “Hierarchies, Job, Bodies: A Theory of Gendered Organizations” Gendered Society, nº 4, 1990
- Connell, R.W. (1987) Gender and Power. London. Blackwell Publishers.
- Elson, D. (2000) Progress of the World’s Women: UNIFEM Biennial Report. New York. UNDP
- Goetz, A.M. ed (1997) Getting Institutions Right for Women in Development. London. Zed Press.
- Kabeer, N. (1994) Realidades trastocadas. México. Paidós.

¹⁴ En una mini-investigación enmarcada en la Comissió de Gènere de la Federació Catalana de ONGD categoricé a las ONGDs catalanas en relación a su sensibilidad y compromiso relativo a las desigualdades de género como en ciernes, incipientes y cansadas (Navarro, 2002)

- Lukes, S. Power. A Radical View. (1974). London. Macmillan.
- 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
- 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. (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.
- Navarro, N. (2000) 'Género: una perspectiva intraorganizacional' en Política de Género y Gestión de ONGD. ACSUR-Las Segovias.
- 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.
- Morin, E. (2001) Introducción al pensamiento complejo. BCN. Ed. Gedisa.
- 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.