

1. Mainstreaming y cambio organizacional pro equidad¹: fruto de propuestas feministas

Tanto el mainstreaming como el impulso de procesos de cambio organizacional pro equidad pueden ser insertados en la larga cadena de esfuerzos para poner en práctica propuestas feministas surgidas a partir de la crítica de los enfoques dominantes del desarrollo.

Mientras el mainstreaming ha abogado por la integración de los intereses de mujeres y hombres en el desarrollo, desde el enfoque del cambio organizacional pro equidad se ha defendido que la meta de la equidad de género sólo se puede conseguir si se contempla la transformación de las organizaciones que actúan como agentes del desarrollo.

Mientras la interpretación más común de mainstreaming ha abogado por la integración de los intereses de mujeres y hombres en el desarrollo, desde el enfoque del cambio organizacional pro equidad se ha defendido que la meta de la equidad de género sólo se puede conseguir si se contempla la transformación de las organizaciones que actúan como agentes del desarrollo.

Tras las primeras reivindicaciones feministas relativas a la 'participación de las mujeres en el desarrollo'², se impuso la práctica entre las agencias de desarrollo de montar estructuras específicas – Áreas de Mujer- encargadas de atender las necesidades de las mujeres. Se trató de áreas con carencias endémicas de recursos y escasa capacidad de incidencia en la toma de decisiones.

El mainstreaming surgió como rechazo a la marginación que habían sufrido dichas áreas en el conjunto del trabajo de las agencias de desarrollo y aspira a que la equidad de género entre a formar parte de la 'corriente principal', esto es, que adquiera el estatus de prioridad.

Se trata de una estrategia a la que es inherente un cambio de enfoque, ya no se ponen en el punto de mira las mujeres, sino las dinámicas sociales que producen su desventaja y también un cambio de operativa en tanto que en vez de delegarse la responsabilidad de todo el trabajo con mujeres al Área de Mujer, se defiende que dado su carácter prioritario la equidad debe ser promovida desde todos los ámbitos y niveles organizacionales.

La noción de corresponsabilidad organizacional respecto a la equidad de género sustituye a la previa responsabilidad de las Áreas de Mujer. Áreas que en el marco del mainstreaming se transformaron en Unidades de Género, que aparte del cambio de nombre supusieron un cambio esencial de funciones. En vez de asumir el trabajo a favor de las mujeres su labor consistirá en acompañar y facilitar el mainstreaming de todas áreas y departamentos de las organizaciones.

2. Mainstreaming, estrategia dual

El mainstreaming se plantea como una estrategia dual que conlleva, por un lado, la integración de la perspectiva de género en todas las acciones, sectores y programas

¹ Pese a que el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) suele abordar esta temática desde el marco de la igualdad de género, en esta nota se ha optado por la utilización de la noción de equidad por los argumentos señalados por la autora a continuación: "la equidad se refiere y atañe al conjunto de la sociedad y está asociada a la manera en que la estratificación social posibilita o impide el desarrollo de las capacidades individuales o colectivas. No es definible en términos individuales, sino que exige necesariamente su correlación con la estructura social. La noción de equidad más allá de fijarse en las características de personas en base a las cuales pueden ser discriminadas se refiere a la manera en que la sociedad, a través de las instituciones y organizaciones que la constituyen, permite o impide el acceso de personas y colectividades a los recursos tangibles e intangibles, delimitando por tanto el desarrollo de sus capacidades y la consecución de sus derechos. Supone por tanto la asunción de un punto de vista estructural, en vez de uno estrictamente liberal. La equidad no sólo es un camino hacia la igualdad, sino que debiera ser contemplada en términos equivalentes e interdependientes con aquella. Es en sí misma una meta, una forma de ver el mundo, un modo de organizar la sociedad y una orientación para la fijación de los resultados de la acción económica y de las políticas".

² I Conferencia NNUU para la Mujer (México, 1975).

¿De qué estamos hablando?

¿De qué
estamos
hablando?

Wanda de...
en el...
15-91

de cooperación. Ello exige que se lleve a cabo el análisis de género ex ante con el fin de poder valorar potenciales impactos diferenciados de las actuaciones que se promuevan, así como la identificación de aquellas que contribuyan a la eliminación de desigualdades de género. Por otro lado, el mainstreaming propone una segunda línea de actuación enfocada directamente al trabajo en pro del empoderamiento de las mujeres.

El acervo de experiencias de mainstreaming apunta que para su despliegue la mayoría de organizaciones enfatizaron la importancia de la formación del personal en la aplicación del análisis de género a su quehacer. Otras prácticas comunes fueron la incorporación de medidas y actuaciones para tener en consideración las necesidades e intereses de las mujeres (y no sólo los de los hombres) en los programas, proyectos específicos de empoderamiento, investigación sobre los contornos de las desigualdades de género en realidades sectoriales y contextuales particulares, manuales y herramientas varias para pautar el análisis de género en intervenciones. A nivel interno de las organizaciones las actuaciones prototípicas han consistido en: plantear la exigencia de mayor presencia de mujeres en instancias de toma de decisiones, consideración de criterios de equidad en los procedimientos de gestión del personal, establecer políticas de conciliación, y aunque aún no sea una práctica generalizada, la producción de documentos de referencia relativos a la equidad de género, bien sean políticas o estrategias de alcance organizacional.

3. Dos interpretaciones de mainstreaming

Prácticamente desde los orígenes del mainstreaming hasta la actualidad se plantea la polémica de si las organizaciones son capaces de desplegarlo tal como están, sin previamente cuestionarse a sí mismas. Dependiendo de si se cuestionan o no se distinguen dos tipos de mainstreaming (Jahan, 1995)³:

- **Integrador:** pone el acento en considerar las necesidades e intereses de las mujeres en las diferentes realidades sectoriales del desarrollo, sin que se cuestionen o transformen sus objetivos principales.
- **Transformador o de 'establecimiento de agenda'**

(agenda setting): contempla la integración de la perspectiva de género más allá de la reorientación de actuaciones, supone una nueva comprensión de cuál es el papel de la organización en el desmantelamiento de las desigualdades de género de la que se deriva una reinterpretación de lo que debe constituirse como prioridades y lo que no, así como cambios fundamentales que afectan a la (re)distribución de recursos y a la asignación de responsabilidades.

4. Cambio organizacional pro equidad como un tipo de mainstreaming transformador

El enfoque del cambio organizacional pro equidad parte de la premisa de que las organizaciones están generizadas, que las ventajas y desventajas, la explotación y control, la acción y emoción, el significado y la identidad están enmarcados y deben interpretarse en términos de la distinción entre mujeres y hombres y entre lo femenino y lo masculino (Joan Acker, 1990)⁴. Esto significa que las estructuras de las organizaciones, las relaciones que se dan en ellas, el control de procesos de trabajo y los sistemas de atribuir valor, la delimitación de prioridades y la asignación de responsabilidades, se ven afectadas por símbolos de género, procesos de identificación de género, así como por las desigualdades materiales y de poder entre mujeres y hombres.

La propuesta metodológica del cambio organizacional pro equidad (COPEQ) podría ser considerada como un tipo de mainstreaming transformador pero que plantea que éste no resulta factible sin la transformación de las organizaciones. Desde el punto de vista de COPEQ la sostenibilidad de la integración de la perspectiva de género a nivel de programas y de políticas o, dicho de otro modo, que mujeres y hombres sean considerados, contribuyan y se beneficien de forma equivalente de los esfuerzos del desarrollo, depende de que las organizaciones impulsen cambios significativos en sus políticas, estructuras, prácticas y creencias.

³ Jahan, Rounaq (1995) The Elusive Agenda. Zed Books. Dhaka

⁴ Acker, Joan (1990). Hierarchies, jobs and bodies. A Theory of Gendered Organizations. Gender and Society. Vol 4. N2 (Jun 1990).

¿De qué
estamos
hablando?

Wendy de Hoffmann
en el 14/11/2014
15:54

5. Cultura organizacional

El enfoque del cambio organizacional aborda las organizaciones desde su integralidad, de forma sistémica, considerando las interrelaciones e influencias mutuas entre las estructuras, las prácticas, las relaciones de género y, de forma especial, con las creencias compartidas, esto es con la cultura organizacional, la cual puede hacer posible u obstaculizar el impulso de cambios en las organizaciones que permitan garantizar la equidad de género en su seno y en los impactos de su quehacer.

La cultura organizacional es el depósito de las creencias que configuran lo plausible, lo que se considera legítimo para mujeres y hombres en un contexto organizacional concreto. Aruna Rao, David Kelleher y Rieki Stuart⁵ contemplan tres aspectos claves de la cultura organizacional que necesariamente deberán cuestionarse las organizaciones que pretendan promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres: **la conexión de la vida personal con la laboral**, que apunta la contradicción inherente a que el modelo de 'trabajador ideal' se refiera a personas desvinculadas del resto de sus facetas de vida, lo que supone desventajas para las mujeres socialmente consideradas responsables principales del trabajo reproductivo y de cuidado; **el individualismo heroico**, que supone la valoración del logro individual, haciendo invisibles los aportes diversos de personas de diferentes niveles organizacionales, lo que probablemente afecte de forma desigual a mujeres y hombres dada la aún prevalente segregación horizontal y vertical por género en los entornos laborales, noción que se presenta además íntimamente asociada al sobreesfuerzo y a la amplia disponibilidad para el ejercicio del empleo; los poderes y **la participación en la organización**, que remiten a las formas visibles e invisibles de ejercer poder en las organizaciones que afectan a las relaciones personales entre mujeres y hombres, a la valoración de los esfuerzos de unas y otros, a su acceso a las instancias de decisión y a cómo aquellos temas clave para desmantelar las desigualdades de género permean o no la agenda de las prioridades organizacionales.

6. Cambio organizacional y metodología COpEQ

El impulso de iniciativas de cambio organizacional pro equidad (COpEQ) implica dos cuestiones: identificar los sesgos de género inherentes a la organización, y detectar qué aspectos del funcionamiento organizacional, de la cultura, estructuras, etc. pueden facilitar o ser obstáculos para la efectiva integración de la perspectiva de género en todo su quehacer y de cara a promover el empoderamiento de las mujeres.

Las metodologías que promueven este tipo de procesos de cambio tienen como punto de partida un diagnóstico participativo el cual debe materializarse en una planificación estratégica que ordene las iniciativas y los cambios necesarios en los diferentes ámbitos y niveles del funcionamiento organizacional.

Dicho diagnóstico provee una serie de espacios en los que se compila información acerca del funcionamiento de la organización y de las relaciones de género que se dan en ella, ofreciendo al mismo tiempo la oportunidad a las personas participantes de reflexionar sobre las dinámicas de género tanto en su entorno laboral como en sus vidas. La pretensión es trascender la toma de conciencia individual, para que se convierta en aprendizaje organizacional colectivo.

Un diagnóstico participativo combina diferentes metodologías: talleres centrados en aspectos de la cultura organizacional, grupos focales, entrevistas y cuestionarios. Con esta diversidad metodológica se pretende obtener una visión integral de la organización que abarque: los valores, estructuras, sistemas de trabajo, procedimientos de gestión del equipo, que son contemplados desde los puntos de vista **técnico** (cómo se alinean los recursos de cara a la consecución de la equidad), **político** (cómo delimitan los poderes en la organización la, asignación recursos responsabilidades, y la agenda de prioridades) y **cultural** (creencias compartidas)⁶.

En el diagnóstico se proveen recomendaciones de cambio relativas a todos los componentes de las organizaciones, que

⁵ Rao, Aruna & Stuart, Rieki & Kelleher, David (1999) Gender at work: organizational change for gender equality. Kumarian Press.

⁶ Más detalle respecto a los puntos de vista político, técnico y cultural en Navarro, Natalia (2007) 'Desigualdades de género en las organizaciones: Procesos de cambio organizacional pro equidad.' PNUD/América Latina Genera.

¿De qué
estamos
hablando?

Wanda de...
en el...
15/5/11

a su vez deben ser retomadas en una planificación estratégica, la cual tiene que contemplar la integralidad de la propuesta del cambio organizacional pro equidad. Esta integralidad se traduce en líneas de actuación respecto a: la eliminación de las desigualdades de género a nivel interno de la organización; la creación de las condiciones organizacionales (técnicas, políticas y culturales) que hagan posible la integración de la perspectiva de género en su quehacer; instalación de capacidades en el equipo para que sepan discernir las implicaciones de género de su trabajo; efectiva rendición de cuentas tanto en relación a los avances en dicha integración como, sobre todo, respecto a la alineación de los recursos tangibles e intangibles de la organización con las propuestas de las organizaciones feministas y los movimientos de mujeres.

7. Alcance y limitaciones del mainstreaming y del cambio organizacional pro equidad

Tanto el mainstreaming (integrador) como el cambio organizacional pro equidad se han convertido a lo largo del tiempo en una serie de estrategias y actuaciones ad hoc, que pretenden aportar su granito de arena a la promoción de la equidad de género, pero sin conseguir plenamente los resultados que se habían marcado.

Respecto al **mainstreaming (integrador)** resultan innegables los avances, a pesar de que los ejemplos de buenas prácticas siguen siendo la excepción, en vez de la norma. Lo que esto significa es que se han conseguido cambios tanto a nivel formal en lo que a leyes, políticas, planes, medidas de equidad respecta, como a nivel cultural tal como sería el caso de la progresiva concienciación en relación a la distribución equitativa de los trabajos domésticos y del cuidado entre mujeres y hombres o las iniciativas para la superación de los usos sexistas del lenguaje. También cada vez más organizaciones producen herramientas para integrar la perspectiva de género a nivel proyectos y programas, se crean unidades de género, se asignan recursos y se incrementa el número de proyectos bajo el epígrafe de empoderamiento de las mujeres. Sin embargo todos estos avances mantienen un cierto halo de fragilidad, victorias fruto de esfuerzos de activistas, que siempre tienen que vencer resistencias.

En relación al **cambio organizacional pro equidad**, se ha observado que pese a su enfoque integral de transformación organizacional, lo cierto es que las organizaciones se muestran mucho más proclives a aceptar e impulsar unos tipos de cambios que otros, prefiriendo aquellos que menos chocan con sus formas de hacer establecidas. Así, son bien aceptadas las iniciativas de cambio en el nivel técnico, el cual abarca la producción de documentos de referencia en los que se declara el compromiso con la equidad de género, los sistemas de planificación, el trabajo de una unidad de género, y los procedimientos para gestionar el equipo (área de personal). Sin embargo encuentran mayores resistencias las actuaciones de índole política como la exigencia de reformular las relaciones con organizaciones socias persistentes en su “ceguera” de género. Tampoco resulta fácil que se establezcan mecanismos para garantizar que las reivindicaciones de las organizaciones que luchan por los derechos de las mujeres impregnen la propia agenda de prioridades y de toma de decisiones. Es asimismo difícil que se asignen responsabilidades de promoción de la equidad a todos los puestos directivos y, cuando así se hace, que se lleve a cabo de forma efectiva el seguimiento de su cumplimiento.

El aspecto señalado como el ‘hueso más duro de roer’ por las activistas del cambio organizacional pro equidad sigue siendo la cultura organizacional. Se ha constatado que la eliminación de los estereotipos de género y sistemas de valoración que producen de forma indirecta las desigualdades, resulta una tarea muy ardua. Va más allá de las formaciones individuales y requiere una importante inversión de esfuerzos. Por un lado, en la producción sistemática de la información necesaria para el análisis de género de la realidad. Y, por otro lado, en la gestión del conocimiento de forma que las prácticas organizacionales se nutran de las experiencias diversas de

Las organizaciones se muestran mucho más proclives a aceptar e impulsar unos tipos de cambios que otros, prefiriendo aquellos que menos chocan con sus formas de hacer establecidas. La eliminación de los estereotipos de género y sistemas de valoración que producen de forma indirecta las desigualdades, son los aspectos más difíciles de modificar.

¿De qué
estamos
hablando?

Wendy de Hoffmann
en el 4to. Seminario - 2010
15 de 20

mujeres y hombres y que no se 'evaporen' las ya acumuladas relativas a la promoción de la equidad tanto a nivel de los proyectos, como a nivel intraorganizacional. Ambos aspectos resultan capitales para hacer posible el seguimiento del cumplimiento de las funciones de mainstreaming asignadas a todas las personas del equipo y, de forma particular, a las personas que ocupan cargos de responsabilidad. En ningún caso la cultura organizacional se puede transformar a través de un mandato, ni siquiera a través de la formación, si ésta no se integra en una iniciativa de cambio organizacional como tal planificada, sino que tal transformación requerirá tanto la implicación y asunción de responsabilidad por parte de las personas líderes, como la sucesiva producción de herramientas que sustenten los cambios en las prácticas de los diferentes ámbitos organizacionales cuya acumulación a lo largo del tiempo sí que será capaz de producir la necesaria transformación cultural.

8. Institucionalización de la equidad de género

Que se mantenga la excepcionalidad significa que lo que aún sigue pendiente es la institucionalización de la equidad de género. Manteniéndose el reto de que los derechos de las mujeres y la equidad de género inspiren 'por defecto' todas las iniciativas de desarrollo.

Se habrá producido la institucionalización del género cuando todas las prácticas de desarrollo estén informadas desde la perspectiva de género y se hayan regularizado y rutinizado. Rutinas que no sean cuestionadas a priori, sino que sean consideradas per se legítimas y se vean reflejadas, a la par que sustentadas, en las normas formales e informales, así como en la cultura compartida. Por tanto, la

institucionalización de la equidad de género sería la meta. Su consecución exige el despliegue efectivo de estrategias de mainstreaming, las cuales requieren a su vez la transformación de las organizaciones a través del impulso de procesos de cambio organizacional pro equidad de género.

La cultura organizacional no se puede transformar a través de un mandato. Para ello se requiere una iniciativa planificada, que requerirá tanto la implicación y asunción de responsabilidad por parte de las personas líderes, como la sucesiva producción de herramientas que sustenten los cambios en las prácticas de los diferentes ámbitos organizacionales cuya acumulación a lo largo del tiempo sí que será capaz de producir la necesaria transformación cultural.

Esta nota ha sido elaborada por Natalia Navarro en el marco del proyecto “Superando obstáculos para la transversalidad de Género en América Latina y el Caribe”. Este proyecto que ha recibido el apoyo de la Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, se enmarca en una línea de trabajo del Área de Género del Centro Regional del PNUD, orientada a lograr una mayor presencia de las mujeres en la política, pero también una política y políticas públicas que transformen las desigualdades de género en las sociedades latinoamericanas. Hemos denominado a dicho proceso: Políticas que Transforman.

Políticas que Transforman

una agenda de género para América Latina y el Caribe

... der Bevölkerung
... 28.11.12
...