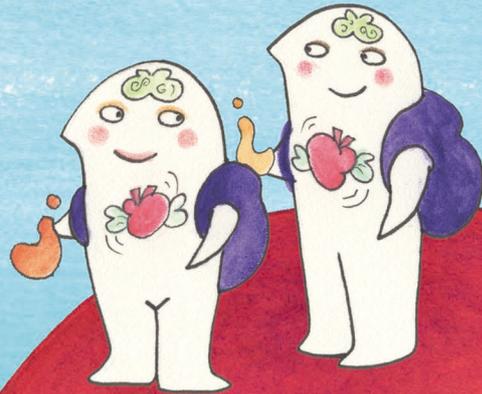


Equidad de género

Pistas para las organizaciones de la economía solidaria



reas
euskadi

ekonomia alternatibo eta solidarioaren sarea
red de economía alternativa y solidaria



alboan

ONG · JESUITA · FUNDAZIOA

Equidad de género

Pistas para las
organizaciones de la
economía solidaria



Este documento ha sido fruto de un proceso de construcción colectiva promovido por la ONG ALBOAN y REAS Euskadi, en el que un grupo de personas de ambas entidades hemos reflexionado sobre los aportes de la economía feminista para que las empresas puedan pensarse y actuar de manera equitativa en términos de género.

Dicho proceso se ha desarrollado en el marco del proyecto **"Iksazabaltzen II: generando conocimiento y discurso crítico desde la práctica de iniciativas económicas solidarias, sociales y feministas de América Latina y Euskadi"**, con la financiación de la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo y la Diputación Foral de Bizkaia.



Índice

Presentación	4
Nuestro punto de partida	5
Breve manual de uso	7
ÁMBITO 1.: Modelos de trabajo y funcionamiento	12
ÁMBITO 2.: Vinculación entre la vida laboral y personal	16
ÁMBITO 3.: Relaciones de poder	19
ÁMBITO 4.: Valores y cultura organizacional	22
ÁMBITO 5.: Violencia de género	24
ÁMBITO 6.: Comunicaciones y relaciones con el exterior	27
Glosario	31

Equidad de género. Pistas para las organizaciones de la economía solidaria.

Diciembre 2020.

Autora: Zaloe Pérez

Co-autoras: Sandra Delgado y Amaia Unzueta

Agradecimiento especial a quienes han participado en el proceso: Alicia Alemán, Amaya Algarra, Joana Castresana, Álvaro González, Mary Tere Guzmán, Txaro Hernández, Iker Iturrate, Luciana Marco, Nora Maeso, Jessica Mora, Leire Morquecho, Octavio Romano y Oihana Sancho.

Ilustraciones y mediación pedagógica: Lili Aldai, www.lilialdai.com

Diseño y maquetación: Ruth Alday

Traducción: Elhuyar

Impresión: GERTU Imprimategia

REAS Euskadi

Red de Economía Alternativa y Solidaria

Ekonopolo. Polo de Economía Social y Solidaria

Plaza de la Cantera 4, 48003 Bilbao

Tel.: 944 160 566

reaseuskadi@reaseuskadi.net

www.reaseuskadi.eus

Redes Sociales: @REASEuskadi

ALBOAN

Padre Lojendio, 2 - 2º • 48008 Bilbao

Tel.: 944 151 135 • Fax: 944 161 938

Avenida Barañain, 2, 31011 Pamplona

Tel.: 948 231 302 • Fax: 948 264 308

C/ Andía, 3, 20004 San Sebastián

Tel.: 943 275 173 • Fax: 943 320 267

Monseñor Estenaga, 1, 01002 Vitoria-Gasteiz

Tel.: 945 202 676 • Fax: 945 202 676

alboan@alboan.org

www.alboan.org

Redes Sociales: Facebook: @alboan • Twitter: ALBOANongd • Youtube: alboan.tv



Promoviendo la gestión forestal sostenible
Para más información: www.pefc.org

Presentación

Hoy en día, existe un amplio consenso a nivel internacional sobre que la igualdad entre mujeres y hombres es un derecho humano fundamental y un fundamento esencial para construir sociedades justas y sostenibles. La agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible plantea entre sus 17 objetivos, el logro de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, como un objetivo clave para lograr un desarrollo humano y sostenible. Alcanzarlo requiere, entre otras cosas, de una buena gobernanza por parte de las empresas desde la perspectiva de género.

Este material pretende abonar el camino de aquellas empresas que conciben la equidad de género como un imperativo ético en sus organizaciones, y buscan reflexionar sobre el momento en el que están para emprender las transformaciones necesarias en clave de género.

Es un documento que surge de un proceso de construcción colectiva promovido por la ONG ALBOAN y REAS Euskadi, en el que un grupo de personas de ambas entidades hemos reflexionado sobre los aportes de la Economía Feminista para que las empresas puedan pensarse y actuar de manera equitativa en términos de género; así como también, hemos dialogado sobre las experiencias de empresas y organizaciones aliadas en Euskadi, América Latina, África y la India en sus procesos de cambio organizacional pro-equidad de género. Es, por tanto, un material que se ha nutrido tanto del marco teórico-conceptual de la economía feminista como de la práctica de nuestras organizaciones aliadas en diferentes contextos.

Iniciamos la reflexión en diciembre de 2019, con una sesión de formación sobre los aportes de la Economía Feminista a formas sostenibles de ser y hacer empresa, que sentara unas bases conceptuales comunes entre el grupo de personas participantes en este proceso colectivo. Posteriormente, desarrollamos tres talleres entre marzo y julio de 2020 en los que fuimos abordando cada uno de los seis ámbitos de una organización que proponemos analizar y transformar desde la perspectiva de género. Fueron talleres que permitieron ampliar la mirada a las realidades de organizaciones del Sur y de Euskadi en relación con estos ámbitos, reflexionar sobre algunas brechas de género que son comunes a la mayoría de las organizaciones, y pensar en dinámicas y preguntas que permitan analizarlas y dar pasos para superarlas. El resultado de todo ello es este material que tienes entre tus manos.

Como bien señala el título de esta publicación, lo que tratamos de aportar son algunas pistas para que las empresas y organizaciones que apuestan por formas sostenibles de hacer economía, avancen en sus procesos de transformación organizacional pro-equidad de género. Las preguntas y propuestas en clave de género recogidas en este material son una contribución clave a la reflexión y discurso generados por ALBOAN y REAS Euskadi en torno a nuevos modelos de pensar y hacer empresa, en el marco del proyecto "Ikazabaltzen II - Generando conocimiento y discurso crítico desde la práctica de iniciativas económicas solidarias, sociales y feministas de América Latina y Euskadi". Esperamos que este material te sea útil en tu apuesta por avanzar en la equidad de género en tu organización.

Nuestro punto de partida

En la búsqueda de alternativas al funcionamiento del capitalismo global, la Economía Solidaria aporta un rico y diverso abanico de emprendimientos socioeconómicos que funcionan con una lógica diferente a la lógica competitiva de los mercados. Las organizaciones y empresas de la Economía Solidaria rescatan lógicas de funcionamiento basadas en la reciprocidad, la solidaridad y la cooperación y ponen a las personas por encima del mercado y de la obtención de beneficios. Estos valores son parte de la base sobre la que se sustenta la transformación social bajo el paradigma de la sostenibilidad de la vida. Por tanto, la Economía Solidaria aporta una nueva mirada, unos valores y unas prácticas al servicio de dicha transformación.

Y esta ha sido una de las primeras cuestiones que han dotado de identidad a este proceso, esto es, dirigir esta publicación a organizaciones que, formal o informalmente, son espacios de práctica económica que se identifican con otra forma de entender y hacer economía cercana a los valores y principios de la Economía Solidaria. Dentro del término "organizaciones" englobamos a empresas sociales, asociaciones, grupos organizados de manera informal, ONGs, etc. que se vinculan con el objetivo de construir economías al servicio de la vida y no del capital y del lucro.

Estas organizaciones ofrecen un espacio de práctica económica alternativa, un laboratorio donde experimentar nuevas formas de hacer y que, en muchas ocasiones, ha demostrado un enorme potencial para favorecer el acceso de las mujeres a trabajos remunerados dignos, formas de organización menos jerárquicas y más flexibilidad en la organización del trabajo.

Sin embargo, si no transformamos nuestras estructuras que, aunque más horizontales y menos jerárquicas, se sustentan todavía en relaciones heteropatriarcales, y si no intervenimos en el ámbito privado asumiendo la responsabilidad que hombres y mujeres tenemos en sostener la vida, todo este potencial puede convertirse en una trampa para las mujeres. Y es que pueden configurarse espacios cómodos, que atiendan las **NECESIDADES PRÁCTICAS** de las mujeres y les ofrezcan más y mejores posibilidades para combinar sus dobles y triples jornadas pero que pierdan su potencial transformador al no cuestionar y transformar de raíz las relaciones de poder y desigualdad entre mujeres y hombres.

En los últimos tiempos, el trabajo por la equidad de género y por garantizar la igualdad de oportunidades y trato entre mujeres y hombres se ha convertido, además, en un mandato legal que ha ido adquiriendo formas diversas en función de los contextos en los que se ha ido aterrizando.

La **ECONOMÍA FEMINISTA**, entre otras corrientes, es quien aporta el paradigma de la sostenibilidad de la vida como marco muy útil para iniciar **PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO-EQUIDAD DE GÉNERO**, y quien ha puesto en la agenda de la Economía solidaria temas como la interdependencia, la **DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO** o la crisis de los cuidados. En este sentido, el diálogo entre la Economía Solidaria y la Economía Feminista abre posibilidades para superar la división entre lo productivo y lo reproductivo, entre lo político y lo económico desde la convicción de que no habrá propuesta económica alternativa real si no se pone

en el centro de esta propuesta la superación de las relaciones heteropatriarcales desde una perspectiva interseccional.

Para el trabajo que les proponemos partimos de tres premisas y un horizonte:

- El reconocimiento de que las organizaciones, todas ellas, están atravesadas por relaciones de género y por estructuras patriarcales. Se dan relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres en la asignación de tareas y responsabilidades, la participación en los procesos y espacios para la toma de decisiones, la distribución de cargos que se ocupan dentro de la organización, el acceso a los espacios para la comunicación y gestión del conocimiento, etc. Pero además de infinidad de estructuras, procesos y relaciones que reproducen esas desigualdades, existe todo un sistema de valores y creencias mucho más difíciles de identificar y transformar, que las refuerzan y sostienen. Estas desigualdades, aunque se materializan de diferentes formas y grados en función del contexto, tienen su raíz en elementos estructurales. En este sentido, las organizaciones, como parte de ese contexto, han sido construidas sobre esa desigualdad y la reproducen.
- Podemos decir que aquellas organizaciones que han tratado de incorporar la participación equitativa de las mujeres, el enfoque de género o incluso, la mirada feminista, han puesto más esfuerzo en el qué (qué

se hace, cuáles son las agendas, las propuestas) y cuando han trabajado la estructura y los procesos, lo han hecho tratando de incorporar a las mujeres en organizaciones ya construidas, sin cuestionarse las propias organizaciones en sí mismas¹.

- Si lo que queremos es cambiar las organizaciones nos interesa menos fijarnos en lo que diferencia comportamientos de mujeres y hombres y más en cómo dichos comportamientos, prácticas y relaciones están confiriendo un significado y un valor particular a lo masculino y a lo femenino en cada contexto, es decir, cómo se privilegian y legitiman ciertos modos de trabajo, creencias, valores, etc. mientras que otros son dejados de lado². Por eso, a lo largo del documento, cuando hablamos de masculino/femenino nos estamos refiriendo a características socialmente adscritas a ese género pero puede ser una práctica ejercida tanto por hombres como por mujeres.
- El horizonte de construir organizaciones habitables. Organizaciones que se definen por valores como la colaboración, la corresponsabilidad, la atención y el vínculo entre lo individual y lo colectivo y las formas alternativas de pensar el trabajo y los cuidados. Queremos contribuir a la construcción de empresas abiertas, flexibles, diversas, democráticas, basadas en liderazgos cooperativos, que impulsen la participación, que se revisen y piensen críticamente en sus formas de hacer, poniendo atención en los procesos, en las relaciones y en lo afectivo.

Breve manual de uso

Cuando nos proponemos abordar la transformación de nuestras organizaciones en claves de género y equidad son muchos los elementos que podemos mirar y transformar. De hecho, nuestra propuesta es lanzar una mirada integral, y a diferentes niveles, ya que las transformaciones que hagamos en un ámbito (identidad, formas de trabajo, etc.) tendrán impactos directos sobre la organización en su conjunto. Todo está interconectado.

Nosotras hemos optado por centrar nuestra atención en seis ámbitos que nos parecen estratégicos: los modelos de trabajo y funcionamiento, vinculación entre la vida laboral y personal, las relaciones de poder, los valores y la cultura organizacional y la comunicación o las relaciones con el exterior. Estos ámbitos son muy amplios, por lo que hemos optado por centrarnos en algunas dimensiones concretas:

Ámbito	Dimensiones
Modelos de trabajo y funcionamiento	Distribución de tareas y responsabilidades Participación
Vinculación entre la vida laboral y personal	Visiones sobre la conciliación y la corresponsabilidad
Relaciones de poder	Proceso de toma de decisiones Gestión del poder
Valores y cultura organizacional	Modelo de persona trabajadora Gestión de conflictos
Violencia de género	Manifestaciones sutiles del machismo (microviolencias-micomachismos) Acoso sexual
Comunicación y relaciones con el exterior	Lenguaje a imágenes Relaciones con el exterior

Además de definirlos brevemente, hemos enumerado algunas brechas de género que identificamos de manera colectiva en esos ámbitos y proponemos algunas dinámicas y preguntas disparadoras para profundizar en ellas. Algunos ámbitos tienen más información que otros ya que han sido,

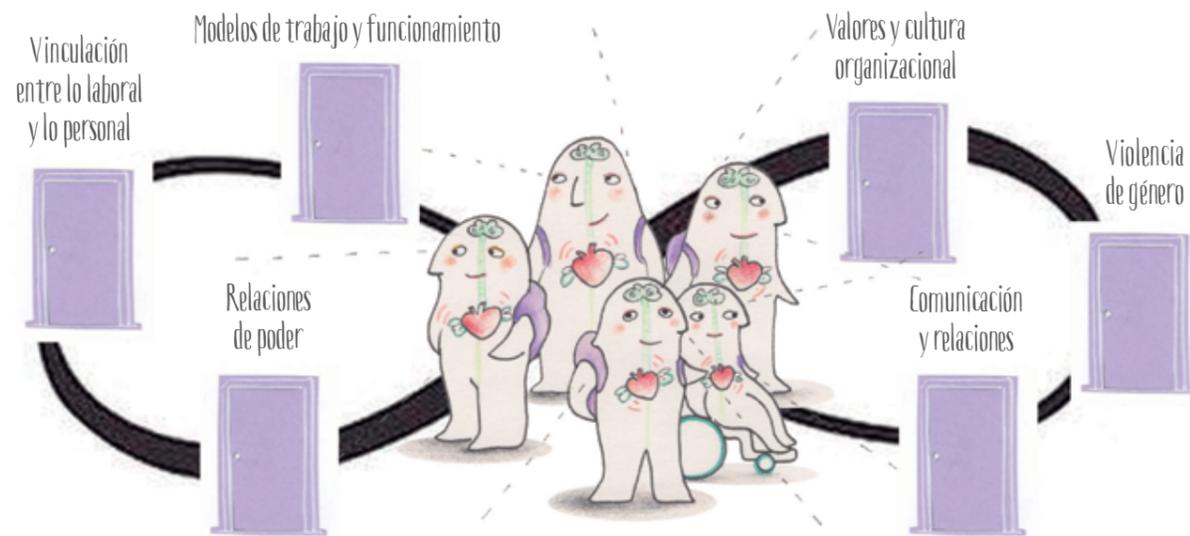
históricamente, más trabajados desde la perspectiva de género. Esta publicación no tiene la intención de ser una recopilación exhaustiva, una fotografía fija de todas las problemáticas de género que se dan en estos ámbitos, ni pretendemos que se sientan reconocidas en todas ellas.

¹ Piris, Silvia (2019) "Transitando hacia organizaciones habitables" en REAS Euskadi "Construir, cuidar, habitar: prácticas feministas en organizaciones de la Economía Solidaria". Papeles de la Economía Solidaria nº 6. Disponible en <https://bit.ly/317ff0p>

² Navarro, N (2011) Tercer seminario internacional sobre cultura institucional. Instituto Nacional de Mujeres de los Estados Unidos de México. Ponencia. Disponible en: <https://bit.ly/2H3X7gY>

ÁMBITOS

Son las puertas que os proponemos abrir en esta transformación infinita en clave de género



DIMENSIONES y BRECHAS

Guía de inmersión por los mares que encontramos tras las puertas



Nuestro objetivo ha sido identificar las más comunes, motivarles a hacerse preguntas, a indagar con honestidad y a utilizar este manual para promover procesos de reflexión y revisión crítica de nuestras formas de hacer.

Hay que tener en cuenta que el análisis de las organizaciones desde la perspectiva de género puede generar resistencias. Además, las dinámicas de género que ocurren en algunos de los ámbitos pueden resultar mucho más sutiles e invisibles, tal y como ocurre en los

ámbitos de valores y cultura organizacional y violencia de género. Por ello, nuestra recomendación general sería que los debates colectivos que planteamos sean acompañados por personas con trayectoria feminista o con experiencia en la dinamización de grupos. Somos conscientes de que no siempre es posible, por lo que hemos optado por identificar aquellas preguntas o dinámicas que consideramos especialmente complejas de abordar sin ese acompañamiento. Además, hemos incorporado algunos ejemplos inspiradores, lecturas y propuestas para trabajar en un plano más propositivo.

Podéis identificar estos elementos a lo largo del texto con estos pictogramas:



PREGUNTAS Y
DINÁMICAS



TRABAJO CON
ACOMPÑAMIENTO



EJEMPLO
INSPIRADOR

Por último, a lo largo de este documento hemos destacado algunos términos que aparecen definidos en un glosario final. Este glosario lo completamos con otros conceptos que consideramos útiles para desarrollar el trabajo de reflexión que proponemos.

Lo que presentamos a continuación no es un manual al uso, ni una guía cerrada con una metodología o didáctica concreta para abordar las dimensiones de análisis que proponemos. Más bien trata de ser un documento que ofrece algunas pistas y recomendaciones para identificar dinámicas de género que atraviesan nuestras formas de ser y estar en las organizaciones.

Por ello, puede ser abordado de manera modular, sin seguir el orden propuesto por el índice, y en cada uno de los ámbitos pueden tratarse las brechas de género de manera independiente y trabajar las dinámicas y preguntas disparadoras que la organización valore como más pertinentes en función de su momento institucional y su trayectoria en la incorporación de la perspectiva de género y el trabajo por la equidad.

Algunos elementos para tener en cuenta:

¿Entre quiénes tiene que abordarse este proceso?

El análisis integral que proponemos requiere que el proceso que se ponga en marcha para abordar estas cuestiones promueva la participación, no solo de las personas "convencidas" de la organización o de aquellas que trabajan sobre las "cuestiones de género", si no, de un grupo lo más diverso posible. Necesitamos contar con la participación del mayor número de personas de la organización porque el cambio debe llegar a todos los rincones.

Por ello, sería necesario configurar un grupo motor que impulse este proceso y que esté compuesto por personas que representen a todos los perfiles, órganos y niveles de la organización.

Quizá una buena manera de hacerlo sería configurar un grupo pequeño que garantice las condiciones metodológicas y materiales para el desarrollo de este proceso y un grupo más amplio y representativo de la organización en el que abordar los debates que proponemos.

¿Qué previos son necesarios?

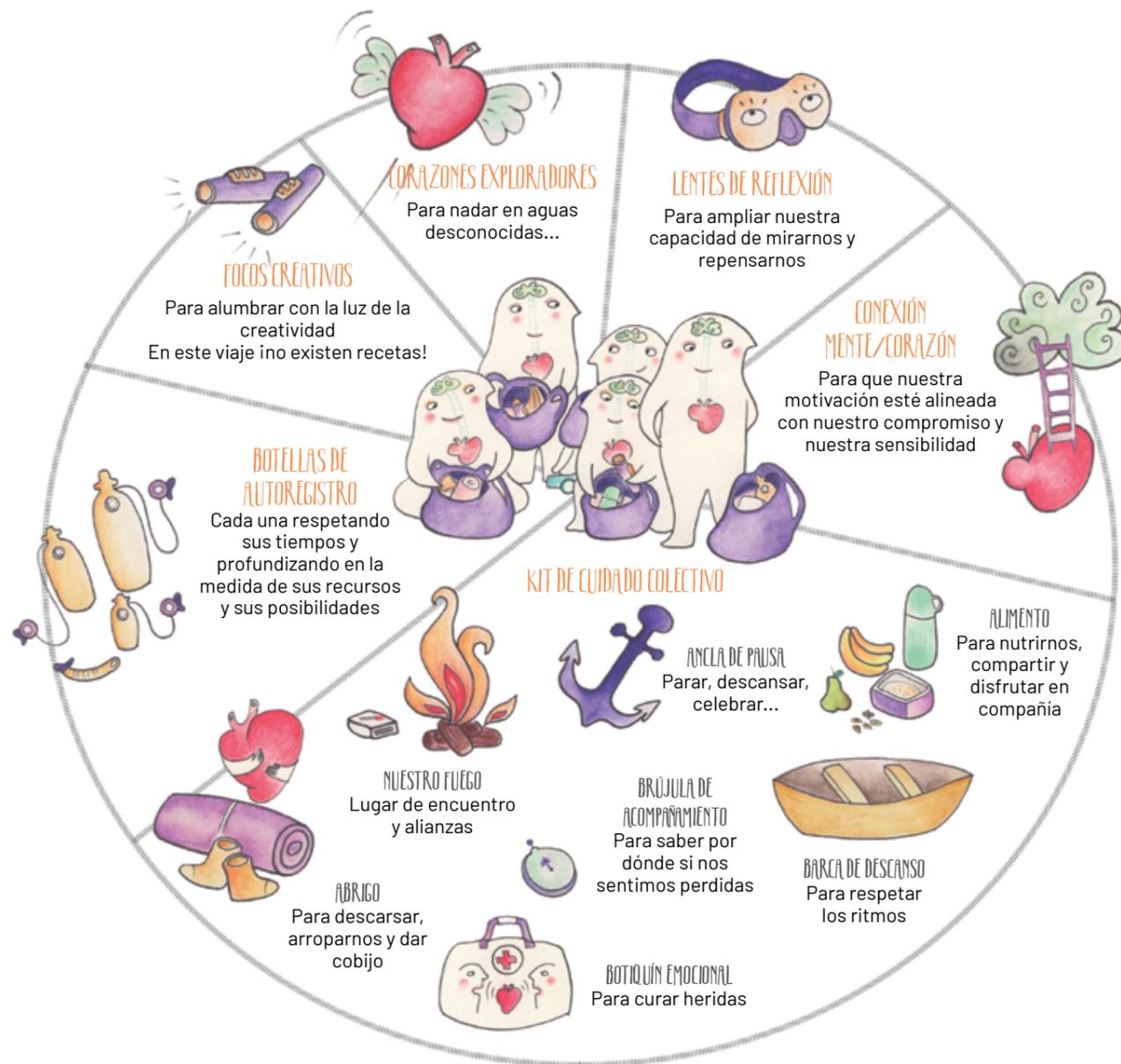
La construcción de organizaciones habitables es un proceso a largo plazo:

- Requiere de cierta sensibilización y un compromiso explícito por parte de la organización.
- Contar con tiempo, personas y recursos económicos, y sobre todo, contar con motivación para llevarlo a cabo.
- No existen recetas, es decir, cada organización es distinta y lo que sirve para una no es útil para otra.
- Necesita de un clima de reflexión, autocrítica y

construcción colectiva. Aparecerán resistencias y obstáculos porque son procesos que remueven conciencias y hay que estar dispuestas a cuestionarse de manera individual y también colectiva muchas actividades y comportamientos que tenemos profundamente arraigados.

• Y por último, pero no por eso menos importante, el cuidado. Hay que cuidarse durante estos procesos por todo lo que se ha comentado anteriormente. Y es preferible establecer momentos y espacios dirigidos especialmente al cuidado, a cuidarnos.

PREVIOS PARA LA INMERSIÓN EN CADA ÁMBITO...



¿Qué transformaciones tienen que darse?

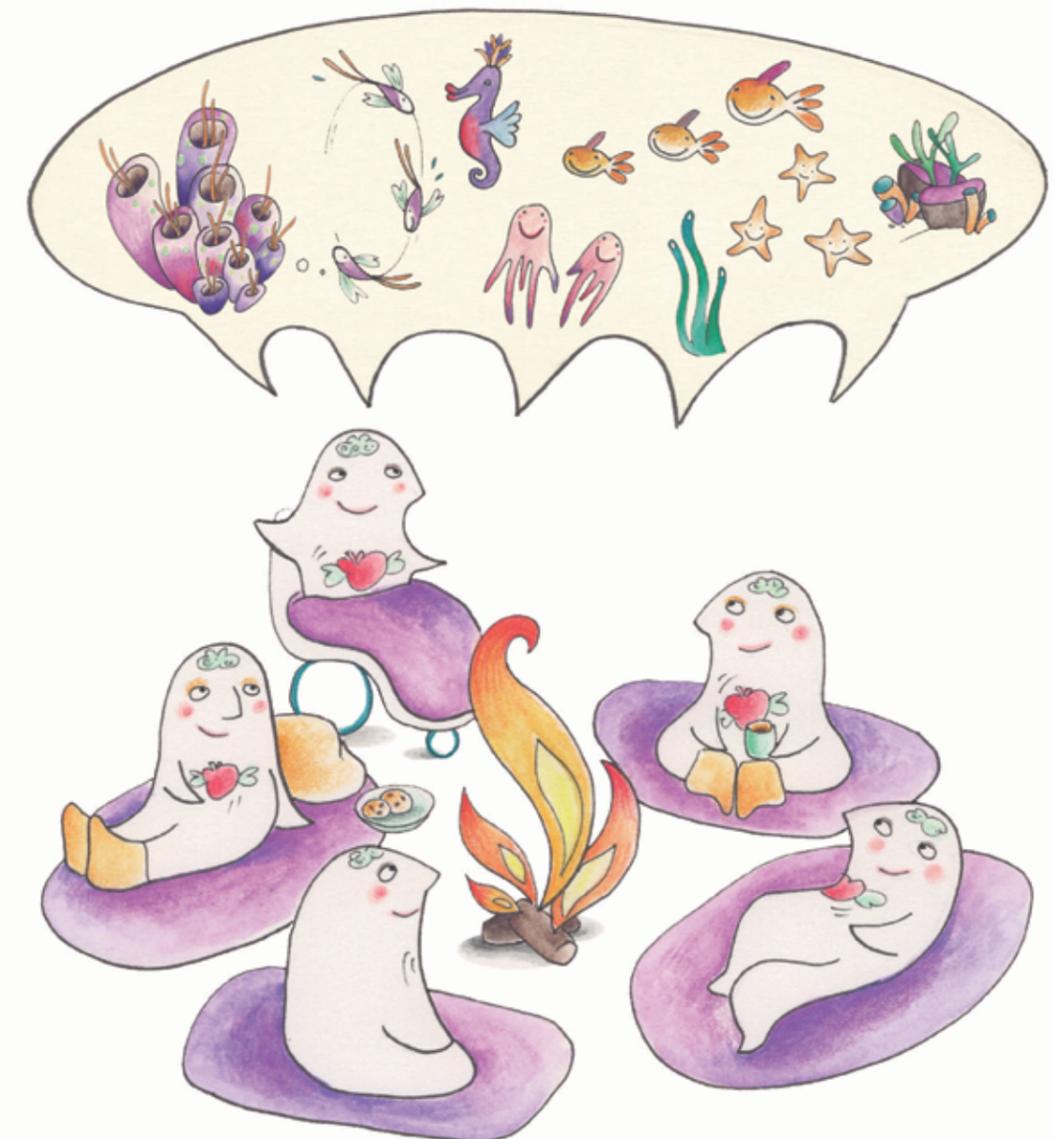
Estos procesos van a generar cambios en:

- La toma de conciencia de las personas sobre las desigualdades de género que se dan en su entorno cercano, sus causas y cómo prevenirlas y/o eliminarlas.
- La redistribución de los recursos, tangibles o intangibles (presupuesto, información, formación, conocimiento, responsabilidades, espacios de participación, tiempo, etc.).
- La propia cultura organizacional, porque se cuestionarán los valores, las creencias, los símbolos y formas de hacer presentes hasta el momento.

• La política de la organización, porque se quiere institucionalizar los cambios generados en este proceso a nivel de la estructura, los procesos de trabajo, espacios de decisión, etc.

Queremos que este documento esté vivo y sea completado y enriquecido con nuevas brechas de género, dinámicas, preguntas, ejemplos inspiradores, etc. Un marco en construcción que sea útil para las organizaciones en sus procesos de transformación y desde aquí les invitamos a adaptarlas y ponerlas en práctica como una oportunidad para experimentar otras formas de habitar y de hacer.

NUESTRO TESORO DESPUÉS DE LA INMERSIÓN. LOS CAMBIOS QUE COMPARTIMOS





ÁMBITO 1 Modelos de trabajo y funcionamiento

Nuestras organizaciones se han construido sobre modelos de trabajo y funcionamiento jerárquicos, basados en la **DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO** y que expulsan la participación de todas aquellas personas que no encajan en el modelo de "homo economicus"³.

Tenemos el reto de superar una lógica más productivista que sólo da protagonismo a elementos como los proyectos o las finanzas, sumando otros ámbitos como los cuidados o el aprendizaje colectivo. Construir colectivamente supone cuestionar todo aquello que hasta ahora nos ha servido para medir la eficacia,

la eficiencia, el mérito... y resignificarlo desde otra perspectiva. Generar un espacio de empoderamiento colectivo donde se distribuyan y reconozcan las distintas tareas que son necesarias para el buen funcionamiento de nuestros proyectos.

Este ámbito se centra en las siguientes dimensiones: por un lado, la distribución y división de tareas y responsabilidades, las programaciones de trabajo o planificaciones, los mecanismos de coordinación entre los distintos departamentos, etc. y, por otro, a la participación.

BRECHAS DE GÉNERO

Invisibilización de las tareas de mantenimiento y cuidado del espacio

DINÁMICAS Y PREGUNTAS PARA SU ANÁLISIS

Dinámica ¿quién hace qué?: Un sencillo ejercicio basado en un cuestionario de tres preguntas que nos ayuda a visibilizar cómo influye el género en el reparto de tareas de nuestra organización:

- ¿Qué tareas de mantenimiento del espacio les parecen imprescindibles para trabajar de forma cómoda? (limpieza, alimentación, suministros, compras, etc.)
- ¿Quién realiza cada una de estas tareas? (diferenciar por género)
- ¿Recibe ayuda en esas tareas de mantenimiento del espacio? Y ¿algún tipo de reconocimiento?

División sexual del trabajo

Dinámica ¿quién hace qué?:

- ¿Quién realiza las siguientes tareas de forma habitual? (diferenciar por género): tomar el acta de las reuniones, preguntar cómo está el equipo o cuidar del bienestar de las personas que forman parte de la entidad; responder al teléfono; realizar tareas de secretaría que no están asignadas a ningún puesto específico; encargarse de los suministros; organización y limpieza de los espacios en reuniones, asambleas, etc.

Debatir colectivamente:

- ¿Se incorporan estas tareas como necesarias en los procesos de selección de personal que se realizan? y ¿en los planes de trabajo?
- ¿Existe malestar dentro del equipo porque hay una serie de tareas que siempre recaen en la misma persona?
- ¿Es posible rotar estas tareas entre todas las personas del equipo para que sean más distribuidas?

³ Es una expresión latina que se refiere a un modelo de comportamiento del ser humano utilizado en economía. Así, el hombre económico es "un ser siempre racional, egoísta, independiente, que ni siente ni padece, absolutamente autosuficiente, de piel blanca y, por supuesto, siempre activo en el mercado buscando el bienestar personal exclusivamente a través del lucro económico" Jubeto, Y; Larrañaga M (2014): "La economía será solidaria sólo si es feminista" en *Sostenibilidad de la vida: aportaciones desde las economías solidaria, feminista y ecológica*, REAS Euskadi. Disponible en: <https://bit.ly/2FK3ghG>

Sistema de distribución de tareas y responsabilidades jerárquico y con sesgo de género



Brecha salarial. Retribuciones vinculadas a complementos salariales con sesgo androcéntrico

$$\text{BRECHA SALARIAL} = 1 - \frac{\text{SALARIO MEDIO DE LAS MUJERES}}{\text{SALARIO MEDIO DE LOS HOMBRES}}$$



Debatir colectivamente sobre cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades:

- ¿Existe claridad en el equipo en la distribución de tareas y responsabilidad?
- ¿Quién es la persona encargada de realizar esta distribución?
- ¿cómo se gestionan las urgencias o las situaciones no previstas? ¿quién decide las prioridades en un momento de urgencia?

EJEMPLO INSPIRADOR

La experiencia "5 guardianas, 5 momentos... Una cooperativa", el modelo de reparto de responsabilidades que adopta la cooperativa ColaBoraBora. <https://labur.eus/BNNDu>



Identificar la brecha salarial: la interpretación de una brecha de, por ejemplo, 0,2 indicaría que, de media, los hombres ganan un 20% más que las mujeres.

Los salarios están compuestos por dos factores: el número de horas trabajadas y el salario por unidad de tiempo trabajado (salario/hora). Por lo tanto, las brechas salariales mensuales o anuales se explican a su vez por la brecha en las horas trabajadas y por la brecha en el salario hora, por lo que conviene analizar ambos indicadores.

Según un informe elaborado por Amnistía Internacional⁴ la brecha salarial mundial entre hombres y mujeres se sitúa en el 24%

Debatir colectivamente:

- ¿Tienen los complementos salariales sesgo androcéntrico?: a menudo, estos complementos se fijan tomando como referencia, características más presentes en los puestos de trabajo ocupados por hombres. Así, muchos convenios colectivos establecen estos complementos, por ejemplo, considerando la disponibilidad más elevada para el tiempo de trabajo productivo.
- ¿Cuánto influyen en esta brecha salarial los roles y estereotipos de género?: Estos estereotipos provocan una **SEGREGACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL** importante por razón de género en el mercado de trabajo.
- ¿Se relaciona con una infravaloración de los trabajos y capacidades de las mujeres?: a menudo, las competencias, capacidades/habilidades y esfuerzos de las mujeres están infravalorados, y esto se evidencia especialmente en los empleos y sectores de actividad en los que las mujeres predominan.
- ¿Las tareas reproductivas (administrativas, logísticas, de cuidado y mantenimiento...) necesarias para nuestra organización tienen algún tipo de reconocimiento salarial ¿deberían tenerlo?

EJEMPLO INSPIRADOR

Generalitat de Catalunya (2019): Guía para la aplicación de la igualdad retributiva.



⁴ Amnistía internacional (2020): "La pobreza tiene género". Disponible en: <https://labur.eus/TOI71>

Desigual acceso a recursos clave para el desarrollo de capacidades

Identificar:

- Recoger información desagregada por género sobre el acceso a la formación/capacitación, viajes, jornadas...

Debatir colectivamente:

- ¿Todas las personas tienen posibilidad de formarse, de capacitarse en organizaciones mixtas?, ¿quién accede a los viajes?

Brecha en la participación formal y desigual acceso y control del dinero y los canales de financiación

Identificar (recoger información desagregada por género) y debatir colectivamente:

- ¿Quién es miembro formal, de pleno derecho de la cooperativa y/o asociación?
- ¿Quién tiene acceso y control del dinero? (firma en el banco, posibilidad de solicitar créditos)
- ¿Quién accede a los canales de financiación? (cooperación internacional, crédito...)
- ¿Quién participa en la definición de los presupuestos? ¿en cómo se distribuyen los ingresos de la cooperativa/empresa/asociación?

Acaparamiento de la palabra por parte de los hombres (mansplaining⁵ manterrupting⁶) y desvalorización de estilos de comunicación más emocionales, empáticos, expresivos....

Observar el desarrollo de una o varias asambleas, reuniones, proceso de toma de decisiones, etc. recogiendo información desagregada por género del:

- uso de la palabra: acaparamiento, reiteraciones, tipo de intervención, voces que no se oyen o son sistemáticamente interrumpidas, etc.
- actitudes: distracciones sistemáticas, no atención, etc.
- contenido y ejecución de las reuniones: se toman decisiones, hay moderación, se expresan emociones, etc.

Debatir colectivamente:

- ¿Quién habla más en las reuniones? ¿hombres o mujeres? ¿qué tipo de contenidos tienen esas intervenciones? (aportar, devaluar el contenido de la anterior, informativa, generar consenso, etc.)
- ¿Cómo se distribuyen los tiempos entre géneros a la hora de hablar en las reuniones?
- ¿La persona que dinamiza la reunión utiliza mecanismos para que los tiempos de intervención estén bien distribuidos?
- ¿Existen espacios de consulta y/o participación liderados e integrados por mujeres?
- ¿Qué medidas se han adoptado para la promoción de la participación de las mujeres?

A la hora de participar en espacios colectivos de trabajo:

- ¿siente que los aportes de todas las personas son tomados en cuenta de la misma manera?
- ¿se hacen comentarios o chistes sobre personas que tienen un modelo de comunicación más emocional o no hegemónico?
- ¿considera que se utiliza una comunicación no violenta en estos espacios?



Faltan condiciones (información, claridad, horarios) para la participación equitativa

EJEMPLO INSPIRADOR

Algunas herramientas de observación:

- Patriarcalitest: test para asambleas, toma de decisiones, organización de eventos (Ecologistas en Acción) <https://bit.ly/363s4eL>
- Guía de observación de las asambleas (XES - xarxa d'economía solidaria) <https://bit.ly/3izIP7z>



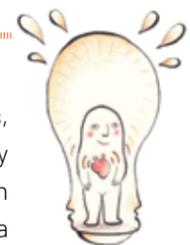
Debatir colectivamente:

En los espacios definidos para la participación:

- ¿están claros los objetivos y el tipo de participación que se espera de las personas?
- ¿existen órdenes del día? ¿cómo se construyen (de forma colectiva, solo una persona, los órganos de decisión...)?
- ¿las convocatorias se realizan con suficiente antelación?
- ¿en qué horario se realizan las reuniones?
- ¿qué canales de comunicación hay dentro de la empresa y/u organización? ¿son formales o informales?
- ¿dónde se guarda la información en la organización?
- ¿cómo se distribuye esta información?
- ¿se tiene acceso libre a ella? ¿Es accesible de forma sencilla y clara? En caso de que no sea accesible ¿quién se encarga de distribuir la información?

EJEMPLO INSPIRADOR

Podemos probar a elaborar mapas comunicativos, donde veamos los flujos de información, quiénes y cómo nos comunicamos, qué tipo de información es la que circula, qué medios utilizamos para comunicarnos, si es posible incidir y cómo en los temas que se trabajan en la dirección de la organización, etc.



EJEMPLO INSPIRADOR

Un recurso general para este ámbito es la "Guía práctica para la igualdad de género" publicada por la organización latinoamericana, Fundación Avina. En esta guía se comparten herramientas para operativizar el compromiso de revisar las políticas institucionales y prácticas laborales internas y externas de las organizaciones desde la perspectiva de género y en el marco de un proceso hacia la igualdad entre mujeres, hombres e identidades no binarias. <https://labur.eus/qWhAx>



5/ Se define como "explicar algo a alguien, generalmente un hombre a una mujer, de una manera considerada condescendiente o paternalista".

6/ Describe el comportamiento machista que consiste en interrumpir a las mujeres cuando están hablando por razón de su género. Se fundamenta en la creencia de que las mujeres no tienen tanto conocimiento y/o cultura como los varones y que, por lo tanto, resulta más interesante o relevante los aportes de un hombre.



ÁMBITO 2 Vinculación entre la vida laboral y personal

Tenemos empleos contruidos desde lógicas que son incompatibles con la vida misma. A esto hay que añadirle que todavía está muy extendida la idea de que las responsabilidades familiares limitan el rendimiento de las mujeres y que las medidas de conciliación suponen un coste para la organización. En este sentido, muchas de las medidas que se definen para posibilitar la vinculación entre la vida laboral y la personal, tienen fuertes sesgos androcéntricos y, aunque pueden responder a **NECESIDADES PRÁCTICAS** de las mujeres, contribuyen a perpetuar roles y estereotipos de género.

Tenemos el reto de avanzar hacia una política de conciliación corresponsable que opte por crear un entorno de trabajo en el que la consecución de los objetivos de la organización sea compatible con el desarrollo de la vida personal, familiar, social, etc. de quienes la conforman, sin perpetuar los roles de género y evitando el efecto perverso que actualmente tienen muchas de estas medidas sobre las condiciones de empleo de las mujeres, sobre sus tiempos y su calidad de vida. Nos centraremos, por tanto, en las visiones que sobre la conciliación y la corresponsabilidad coexisten en nuestras organizaciones.

BRECHAS DE GÉNERO

Las necesidades de conciliación se ven como un problema individual

¿Cómo considera la organización las necesidades de conciliación?

- No las considera su competencia
- Lo que vaya más allá de lo establecido por ley se considera una concesión de la organización
- La organización se considera corresponsable en la atención a esas necesidades

¿Cómo se gestionan las necesidades de conciliación de las personas?

- No se resuelven
- Solo se resuelven aquellas vinculadas con el cuidado de personas dependientes
- Se responden toda clase de necesidades desde criterios de autorregulación, autorresponsabilidad y autogestión.

Ausencia de acuerdos consensuados, sistematizados y conocidos

¿Cómo son los acuerdos en este ámbito?

- Se formalizan a través de la jerarquía. Acceso restringido a la información y no generalizado
- No están claramente explicitados y se formalizan
- Existen acuerdos explícitos y por escrito, a disposición de todas las personas

¿Están las medidas de conciliación disponibles bien comunicadas, todo el equipo las conoce y las comprende?

DINÁMICAS Y PREGUNTAS PARA SU ANÁLISIS



Faltan mecanismos de resolución de conflictos

- ¿Se establecen mecanismos de resolución de conflictos en este ámbito?
- No hay vías de resolución participativa ni comunicación. La resolución de conflictos se realiza a través de incrementar mecanismos de control
 - No hay criterios consensuados. Los conflictos se resuelven a criterio de la dirección
 - Existen y son consensuados. Se consideran relevantes para la gestión del equipo

Sesgo androcéntrico en las medidas de conciliación definidas

En la práctica, las medidas de conciliación sólo se orientan a las necesidades de cuidado de hijos/as o familiares cercanos (padre/madre...), pero no se valoran otras de autocuidado (ocio, descanso...)

Identificar:

- Nº de personas según género que se han acogido a medidas de conciliación por tipo de medida (reducción de jornada, excedencias...)
- Relación de motivos (cuidado de personas dependientes, formación, ocupación de cargo público...)
- Regulación del teletrabajo: ¿cuál es la regulación de la posibilidad de teletrabajo en la organización? ¿solo para momentos puntuales de conciliación?

Debatir colectivamente:

- ¿Qué tipo de situaciones recogen las medidas de conciliación de su organización? ¿quién y cómo han sido definidas esas medidas?
- ¿Existen incentivos para que los hombres se acojan a medidas de conciliación para el cuidado de personas dependientes?
- ¿Hay alguna acción formativa o de otro tipo dirigida a sensibilizar a la plantilla/equipo sobre la importancia de que los hombres asuman las tareas de cuidado que les corresponden? ¿se facilita que los hombres puedan disfrutar de las medidas de conciliación cuando las solicitan, o se ve como algo "raro"?
- ¿Se permiten/existen medidas de conciliación, flexibilidad horaria, etc., para que la gente pueda dedicar tiempos al autocuidado?

¿Quieres saber en qué modelo está tu organización?

Un diagnóstico⁷ sobre las estrategias y políticas de conciliación existentes en las empresas de Economía Social y Solidaria evidencia que hay tres variables que determinan la adopción de medidas orientadas a poner la vida en el centro en estructuras organizativas y empresariales. Estas variables son: la visión de conciliación, la percepción de la responsabilidad social corporativa sobre la conciliación y el modelo de gestión. Del análisis de estas variables surge una clasificación (no exenta de matices, posiciones intermedias o combinadas) según la cual se identifican 3 posiciones:

POSICIÓN CORRESPONSABLE: Percibe como responsabilidad de la empresa, adaptar las circunstancias productivas a las necesidades de las personas, por derecho de éstas. Las necesidades personales no constituyen excepción y la vida fuera de la organización no tiene por qué estar asociada al cuidado de terceras personas. En estas entidades, se procura el equilibrio entre competitividad económica, sostenibilidad social y desarrollo personal, a través de estrategias de escucha y consenso sobre las necesidades de las personas trabajadoras.

⁷ Clemente, Susana; García, Andrea y Salobral, Nieves (2012). *Estrategias y políticas de conciliación en las empresas de economía social, favorecedoras de la igualdad de oportunidades laborales entre mujeres y hombres*. Diagnóstico participativo. Disponible en: <https://bit.ly/36djuL>

POSICIÓN INSTITUCIONAL: las necesidades de conciliación se entienden como problemas individuales, a resolver por las personas trabajadoras. Se guían por el marco institucional y la conciliación se entiende ligada a los cuidados de terceras personas (asignados a las mujeres por la **DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO**)

POSICIÓN VOLUNTARISTA: partiendo de reconocer que las medidas institucionales resultan insuficientes, y conscientes de que las mejoras en este ámbito redundan en mejorar las condiciones de producción y trabajo de las personas trabajadoras, perciben estas mejoras como concesiones voluntarias -más que derechos enmarcados en la responsabilidad social de la empresa-, supeditadas a circunstancias y rescindibles por requerimientos de la producción o el mercado.

EJEMPLO INSPIRADOR

IACTA Sociojurídica es una cooperativa de trabajo sin ánimo de lucro que ejerce la abogacía desde los principios de la economía solidaria y con perspectiva feminista. En el siguiente video (<https://bit.ly/3bN5bxe>) nos presentan dos de sus herramientas:

- "Diario de los deseos": un documento que reúne los deseos particulares de las personas de la organización con respecto a sus tiempos de vida
- Bolsa de horas pagadas para el cuidado de personas dependientes.



EJEMPLO INSPIRADOR

Agintzari, cooperativa de iniciativa social miembro de REAS Euskadi, ha puesto en marcha una iniciativa denominada "Vinculograma", una nueva fórmula que posibilita decidir a quién queremos cuidar en base a criterios de afinidad, vinculación emocional y/o social, favoreciendo así nuevos modelos de cuidado. Cada persona elabora dos círculos con 5 personas cada uno (uno de primer grado y otro de segundo grado) pudiendo acogerse a medidas de conciliación para el cuidado y la atención de esas personas.



ÁMBITO 3 Relaciones de poder

En muchas ocasiones, nuestras estructuras para la toma de decisiones son jerárquicas, rígidas y verticales. Habitualmente ejercemos el poder siguiendo un modelo androcéntrico que se basa en logros individuales y sacrificios personales.

Lejos de ser un concepto estático, el poder es dinámico y basado en relaciones; es ejercido en las relaciones sociales, económicas y políticas entre personas y grupos y se encuentra distribuido de manera desigual. Así, si entendemos el poder como una red de relaciones múltiples, las relaciones de poder entre mujeres y hombres se configuran a través de la construcción de la identidad de género (diferente socialización, **DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO**, etc.) y de las prácticas de dominación y sumisión.

Para poder sacar todo el jugo a la reflexión que planteamos en esta dimensión debemos atender a los diferentes tipos de poder que existen en las organizaciones:

PODER VISIBLE: se refiere a los procesos observables de toma de decisiones. Se identifica con la jerarquía,

normas formales, procedimientos de toma de decisiones, etc.

PODER INVISIBLE: se refiere a la capacidad de ejercer control sobre lo que se considera importante pero sin que resulte evidente y fuera de los canales establecidos. Por ejemplo, controlando la transmisión de información a determinados ámbitos

PODER OCULTO: se refiere a la capacidad de modelar los significados de forma que al ser internalizados por otras personas configuran su visión e interpretación de las dinámicas sociales, y, por tanto, una barrera psicológica e ideológica para la participación. Se trata de la influencia que algunas personas (o las propias normas sociales interiorizadas) tienen sobre cómo concebimos nuestro lugar en la organización.

Tenemos el reto de crear organizaciones inclusivas, equitativas y horizontales. Para ello, en este ámbito nos centramos en las siguientes dimensiones: procesos de toma de decisiones y gestión del poder.



BRECHAS DE GÉNERO

Brecha entre mujeres y hombres en el acceso a los puestos y órganos de decisión:

DINÁMICAS Y PREGUNTAS PARA SU ANÁLISIS

Recoger información:

- % de mujeres sobre el total de personas que participan en los órganos de decisión
- % de mujeres que forman parte de los órganos de decisión sobre el total de mujeres trabajadoras
- % de hombres que forman parte de los órganos de decisión sobre el total de hombres

TECHO DE CRISTAL, SUELO PEGAJOSO



TRABAJO CON ACOMPAÑAMIENTO

Análisis colectivo del organigrama de la organización

- ¿Dónde y quién toma las decisiones?
- ¿Hay presencia paritaria de mujeres y hombres en esos espacios?
- ¿Sobre qué temas se decide en esos espacios?

Debate colectivo:

- ¿Hay diferencias entre el organigrama "oficial" y el "real" de su organización?
- ¿Identifica la existencia de poderes ocultos o invisibles?
- ¿Siente que la organización da las mismas oportunidades a hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de responsabilidad?

Acceso a puestos de decisión a través de SISTEMAS DE COOPTACIÓN y baja rotación en estos puestos

Análisis y debate colectivo:

- ¿Cómo se accede a los órganos de decisión?
- ¿Existen sistemas formales, definidos y conocidos por la empresa para el acceso a estos puestos?
- ¿Estos sistemas formales incorporan la perspectiva de género?
- ¿Existe un límite temporal para el ejercicio de los cargos?

EJEMPLO INSPIRADOR

ALTEKIO iniciativas hacia la sostenibilidad es una cooperativa de trabajo asociado que ha diseñado sistema rotatorio para el ejercicio de la coordinación o liderazgo de una organización "personaje campanilla o rol de jefa rotatorio" <https://bit.ly/2SAxZBS>



Cuestionamiento de estilos de liderazgo no "clásicos"



Análisis y debate colectivo:

- ¿Qué características tiene el estilo de liderazgo de su organización?: identificamos la existencia de liderazgos construidos de una manera tradicionalmente patriarcal (individualistas y personalistas, competitivos, rígidos, agresivos y dominantes...)
- ¿Cree que existe espacio para la construcción de otro tipo de liderazgos más colaborativos, cooperativos, imaginativos y equitativos?
- ¿Se da legitimidad en su organización a estilos de liderazgo que no encajan en el perfil clásico y que despliegan formas más creativas de ejercerlo?

Falta de sistemas de revisión del cumplimiento de los acuerdos y decisiones

Análisis y debate colectivo:

- ¿Existe algún sistema de revisión de los acuerdos y decisiones adoptadas?
- ¿Cómo se articulan estos sistemas, espacios o protocolos?

No se reconoce que las emociones tienen un impacto en la toma de decisiones

Análisis y debate colectivo:

- ¿Qué espacios generamos para que las personas puedan tener oportunidad (si lo quieren) de poder expresar una situación, momento, vivencia...?
- ¿Qué herramientas tenemos para gestionar las emociones en los procesos de toma de decisiones?
- ¿Identifica dinámicas competitivas ("vencer en lugar de convencer") en los procesos de toma de decisiones?

EJEMPLO INSPIRADOR

Existen herramientas para tomar decisiones desde el bienestar individual y colectivo integrando las emociones y respondiendo a la diversidad de participantes. El Colectivo Cala, que trabaja en el ámbito de la educación, presenta una herramienta para la regulación de conflictos y para procesos de toma de decisiones por consenso <https://labur.eus/gWcPA>



Toma de decisiones fuera de los cauces formales: la tercera convocatoria⁸

Análisis y debate colectivo

- ¿El sistema de toma de decisiones está claro y es conocido por todas las personas de la organización?
- ¿Hay espacios informales de toma de decisiones? ¿existen "terceras convocatorias"?
- ¿Las convocatorias se realizan en horarios que permitan participar a personas con responsabilidades familiares?

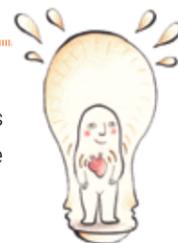
Concentración de la información en pocas personas

Análisis y debate colectivo

- ¿Hay alguna persona(s) concreta(s) que acumule(n) más información que el resto?
- ¿Cómo se gestiona esa información? (mejor que esto no salga de aquí, lo manejamos entre nosotros)

EJEMPLO INSPIRADOR

Un buen documento para reflexionar, individual y colectivamente, sobre estructuras organizativas, liderazgos colaborativos, gestión del poder, etc., es "La tiranía de la falta de estructuras" de Jo Freeman. <https://bit.ly/362ffkV>



EJEMPLO INSPIRADOR

El centro de Comunicación y Educación Popular -CANTERA- de Nicaragua con el apoyo de varias instituciones, entre ellas ALBOAN, nos ofrece en esta "Guía para la implementación de procesos de equidad de género" instrumentos de apoyo para facilitadoras y facilitadores que acompañan a mujeres y hombres en la construcción de relaciones justas. En la página 36 comparten una dinámica para el análisis de la realidad que proponemos adaptar para la reflexión sobre las relaciones de poder. <https://bit.ly/2Mbf3ZE>



^{8/} Las conversaciones y los espacios informales aparecen como lugar de toma de decisiones y como canales/espacios de distribución de información. Una práctica frecuente aún que excluye a quienes por condicionamientos externos y/o voluntad propia no participa de esos momentos informales. En general, las mujeres acceden en menor medida a estos espacios



ÁMBITO 4 Valores y cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto compartido de significados entre las personas que integran una organización acerca de todo aquello que es considerado correcto, válido e importante⁹.

En el ámbito de las transformaciones, la cultura organizacional, es uno de los más resistentes porque supone transformar aquello que no se ve, los valores, lo que en muchas ocasiones viene a "explicar/justificar" aquello que somos, que decimos y qué hacemos. Pertenece a ese lugar de «la identidad» de las organizaciones por lo que resulta un ámbito resistente a los cambios, pero que ofrece grandes posibilidades si se quiere transformar éstas desde una perspectiva de equidad y justicia en sentido amplio.

En este sentido, en la mayor parte de las organizaciones laborales se identifica con la imagen de "trabajador/a

ideal" a aquella persona, hombre o mujer, que está en disposición de anteponer sus responsabilidades laborales a cualquier otra faceta de su vida siempre que la organización lo necesite. Este modelo de trabajo, conocido como "individualismo heroico", se basa en el reconocimiento individual a pesar de que los logros son resultado de aportaciones diversas que, en estos casos, quedan invisibilizadas. Por otro lado, se produce una devaluación de lo relacional, de los afectos y de las emociones y del papel que juegan en las organizaciones y su gestión.

Vamos a poner la mirada en dos de los focos de nuestra cultura organizacional: modelo de persona trabajadora y cuidados y gestión de conflictos.



BRECHAS DE GÉNERO

Preeminencia de valores que premian el "individualismo heroico" y que dan un reconocimiento menor a las aptitudes y conocimientos no vinculados con el mundo público/productivo

DINÁMICAS Y PREGUNTAS PARA SU ANÁLISIS

Dinámica: dibuje el perfil del modelo de persona trabajadora con mayor estatus o reconocimiento en su organización.

- ¿Qué características (género, grupo etario, competencias, vida privada) tienen las personas que asumen roles de responsabilidad?
- ¿Existe un modelo de liderazgo con mayor poder/legitimidad en la organización? ¿es el género una variable de peso en esta definición?

Análisis y debate colectivo:

- ¿Qué características son valoradas y tienen cierto "estatus" o legitimidad en la organización? ¿qué tipo de conocimientos y aptitudes son las más valoradas? (capacidad oratoria, disponibilidad, alto grado de implicación, capacidad para mantener cierta jerarquía, nivel de influencia o contactos...)
- ¿Hay un reconocimiento menor de las competencias y aptitudes vinculadas al espacio privado? (generar consensos, apoyo mutuo, solidaridad, expresión y gestión emocional, estilos de comunicación menos directivos...)
- ¿Pueden/está bien visto que las personas en cargos de responsabilidad se acojan a medidas de conciliación? ¿hay diferencia entre si son hombres o mujeres?
- ¿Considera que los valores y la manera de proceder con mayor legitimidad en su organización tiene en cuenta el cuidado y la igualdad entre mujeres y hombres?
- ¿Las coordinaciones de equipos consideran un problema que alguna persona de su equipo trabaje mucho más de lo que debería? ¿se interviene cuando se dan esos casos?
- ¿Qué tipo de actividades son reconocidas? ¿se dedica tiempo a reconocer los aprendizajes obtenidos de un proceso de trabajo?



TRABAJO CON ACOMPAÑAMIENTO

Jerarquía entre lo estratégico y lo relacional, entre la emoción y la razón



TRABAJO CON ACOMPAÑAMIENTO

No se da importancia a la gestión de los conflictos, esperando que las personas se "autorregulen", o improvisando en cada momento

EJEMPLO INSPIRADOR

Un indicador que puede ayudarnos en esta reflexión es recoger información desagregada por género del número de personas que respetan su horario y el número de personas que afirman tener una carga de trabajo adecuada a su jornada.



Análisis y debate colectivo:

- Las agendas de trabajo se centran mayoritariamente en la parte productiva y las tareas para el cuidado del equipo, lo relacional y cuestiones más logísticas suelen incluirse con una dedicación menor o incluso omitirse:
- ¿Se incluyen dentro de los planes de trabajo tareas vinculadas con lo reproductivo? (cuidado y atención del espacio, momentos para la expresión de emociones, la gestión de los conflictos dentro del equipo...)
- ¿Cada cuánto tiempo se realizan actos celebrativos en equipo? ¿qué se celebra? ¿quiénes participan en esos actos de celebración? y ¿quiénes los organizan?
- Muchas veces no se da importancia a los riesgos psicosociales del trabajo al basarnos en un modelo de persona trabajadora carente de emociones, necesidades y deseos más allá de su faceta laboral: ¿existe un análisis de la gestión emocional en la organización? ¿existe un estudio de los riesgos psicológicos de los puestos de trabajo? (no sólo por carga sino por el propio trabajo a desarrollar).
- En ocasiones se ridiculizan las capacidades, problemas y sentimientos vinculados con lo femenino: ¿siente que en su organización los problemas, sentimientos vinculados tradicionalmente a lo "femenino" son menos valorados?

Análisis y debate colectivo:

- ¿Hay un mecanismo de gestión de conflictos en la entidad? En caso de existir ¿cuántas veces se ha utilizado? ¿a petición de quién? ¿con qué resultado?
- ¿Hay una preocupación seria para mantener un clima de trabajo agradable en la organización? ¿en qué se materializa esta preocupación? ¿es una preocupación de la organización o depende del interés de alguna(s) persona(s) concreta(s)? ¿se consulta a las personas trabajadoras su valoración del clima laboral?
- ¿Se facilitan herramientas (a través de formación u otras acciones) para aprender a gestionar los conflictos de manera positiva, tanto en el ámbito laboral como personal?

EJEMPLO INSPIRADOR

SETEM Hego Haizea nos propone atender al clima de trabajo desde un enfoque de "prevención" de conflictos. Este concepto se diferencia de la prevención de conflictos en que su objetivo no es evitar el conflicto si no aprender cómo afrontarlo. En el documento "Protocolo de actuación para la prevención, identificación e intervención contra las violencias machistas" (<https://labur.eus/TeFWS>) nos proponen diferentes herramientas y roles para el cuidado del espacio, de las reuniones, establecer formas de funcionamiento que integren el cuidado, etc.



⁹ Navarro, Navarro (2003): "Cambiar el chip: revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en pro de la equidad de género" en Género en la cooperación al desarrollo: Una mirada a la desigualdad. ACSUR-Las Segovias. Madrid. Disponible en: <https://bit.ly/3kmP5yj>



ÁMBITO 5 Violencia de género

La violencia de género es un fenómeno complejo que tiene múltiples manifestaciones: violencia física, maltrato, violencia económica, acoso, ridiculización, etc. Se trata de una violencia que se ejerce contra las mujeres como manifestación de la discriminación y de la situación de desigualdad en el marco de un sistema de relaciones de poder de los hombres sobre las mujeres. Este tipo de violencia tiene la intencionalidad de controlar y someter a las mujeres (y a otros cuerpos no normativos)¹⁰.

Se suele identificar con la violencia ejercida dentro de las parejas y en el ámbito doméstico pero, más allá de eso, existen múltiples prácticas de dominación masculina a diario. Nos referimos a maniobras que restringen la libertad y dignidad de las mujeres pero de forma prácticamente invisible (y por lo tanto impune) ya que se trata de conductas que tenemos muy normalizadas.

Una de estas manifestaciones son los "micromachismos" definidos como "pequeños y cotidianos ejercicios de poder que permiten a los hombres hacer lo que quieran pero impiden que las mujeres hagan lo mismo. Se trata de hábiles artes, comportamientos sutiles o insidiosos, reiterativos y casi invisibles (...) tiranías cotidianas, un tipo de violencia blanda e invisible, de baja intensidad (...)

que los hombres utilizan, no tanto para juzgar, sino para oponerse al cambio femenino"¹¹. Suelen clasificarse de la siguiente manera:

utilitarios: naturalizar el rol cuidador de la mujer o negar la reciprocidad de estos cuidados.

coercitivos: intimidación, "tomar el control repentinamente", apelación al argumento lógico, control del dinero, insistencia abusiva y uso expansivo del espacio físico.

encubiertos: maternalización de la mujer, maniobras de explotación emocional, culpabilización del placer, elección forzosa, maniobras de desautorización, etc.

de crisis: Desconexión y distanciamiento, hacer méritos y dar pena.

Esta violencia opera de igual manera en nuestras organizaciones y por eso lo hemos traído a este proceso. Hemos optado por poner el foco en dos elementos: las manifestaciones sutiles del machismo (o micromachismos) y el acoso sexual.

Por la complejidad de la temática proponemos que estas sesiones de reflexión sean dinamizadas por personas con formación específica en violencia de género.

BRECHAS DE GÉNERO

Existencia de micromachismos (microviolencias) asociados y/o reforzados por la cultura organizacional

DINÁMICAS Y PREGUNTAS PARA SU ANÁLISIS

Análisis y debate colectivo:

- ¿Identifica alguna de estas situaciones en su organización?
 - chistes sobre la apariencia de las mujeres (ropa, maquillaje, actitud...)
 - que la vida sexual de las mujeres sea sometida a escrutinio de la organización y utilizada para cuestionar la valía profesional
 - que las problemáticas de las mujeres sean tomadas siempre como problemas emocionales propios
 - referirse de manera sistemática a una mujer como "guapa" "bonita" "preciosa"



^{10/} Nos referimos a aquellos otros cuerpos que no encajan con la norma social y cultural impuesta en un contexto dado (cuerpos demasiado gordos, delgados, altos, bajos...) y que no se adecúan a los roles y estereotipos de género.

^{11/} Concejalia de feminismo y LGBTI del Ayuntamiento de Barcelona ¿Cómo podemos identificar los micromachismos y las violencias cotidianas? Banco de recursos pedagógicos sobre masculinidades. Disponible. <https://bit.ly/2GqQJdf>

- ¿Identifica otros micromachismos? (insistir de forma reiterada para conseguir lo que se quiere y no aceptar el no y los límites que pone otra persona; desentenderse de las tareas de cuidado del espacio, cosificación de las mujeres, etc.)
- ¿Cómo se manifiestan según género, grupo etario, cargo/responsabilidad?
- ¿Cómo se han (o no) abordado?
- ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes/resistencias de su abordaje?
- ¿Hay margen para la flexibilidad o necesitamos integrar una política de tolerancia cero?

EJEMPLO INSPIRADOR

En el ámbito laboral son especialmente significativas las sutilezas con sesgo machista que persiguen imponer la ideología sexista y minusvalorar el papel de la mujer en la sociedad. Son sutilezas machistas los silencios, usar una comunicación paternalista o ignorar despectivamente a una mujer por el hecho de serlo. También lo es usar un humor denigrante hacia el género femenino. Os proponemos la lectura del artículo "Se minusvalora a las mujeres en el trabajo y nos parece normal" (<https://bit.ly/365XQHU>) y el video de Porta dos Fundos llamado "Mansplaining" (<https://bit.ly/3qFmQxC>), en tono de humor, se hace un repaso por algunos de los micromachismos que ocurren en el entorno laboral.



TRABAJO CON
ACOMPANAMIENTO

Acoso sexual



TRABAJO CON
ACOMPANAMIENTO

Análisis y debate colectivo:

- ¿Han ocurrido dentro de su organización alguna de estas situaciones de acoso sexual?
 - contacto físico innecesario sin consentimiento de la mujer (que te cojan por la espalda, que te tomen de la cintura...)
 - forzar a una mujer citarse fuera del horario laboral sin fundamento.
 - chantaje por parte de algún hombre de la organización aprovechando situaciones de privilegio para tener una cercanía no natural.
 - envío constante de mensajes de contenido sexual, o para citarse con una mujer.
- ¿Cuenta su organización con un plan contra el acoso sexual? Si alguna vez tiene que activarse:
 - ¿funciona de manera ágil y rápida, se toma en serio su aplicación?
 - ¿es conocido por la plantilla, se ha explicado cómo se recogen las denuncias?
 - ¿el sistema de recogida de denuncias es sencillo?
 - además de dar a conocer el plan contra el acoso, ¿existe sensibilización y formación de las personas trabajadoras sobre estos temas?

Invisibilización o minimización de las situaciones de violencia o acoso sexual

Análisis y debate colectivo:

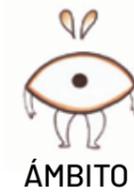
- ¿En su organización se niega la existencia de la violencia machista con el argumento de la violencia bidireccional? (las mujeres también ejercen violencia)
- ¿En su organización se niega la existencia de la violencia machista con el argumento de que en organizaciones sociales esto no ocurre?

EJEMPLO INSPIRADOR

Trabajar sobre las NUEVAS MASCULINIDADES O MASCULINIDADES CONTRAHEGEMÓNICAS. Nos referimos al proceso de revisión y construcción social de la masculinidad bajo la luz de la equidad de género. El primer paso sería deconstruir la idea de lo masculino que tradicionalmente hemos aprendido, para a continuación, trabajar para romper con esas prácticas sexistas que reproducen los patrones machistas de comportamiento y que ayudan a perpetuar la idea tradicional de masculinidad dominante y hegemónica. Por último, reconstruir la masculinidad y pluralizarla, esto es, dejar de pensar en una sola forma de ser hombre y pensar en masculinidades en diferentes formas de ser hombre.

Les proponemos los siguientes recursos:

- EMKUNDE -Instituto Vasco de la Mujer- impulsa la iniciativa "Gizonduz" dirigida a promover la concienciación, participación e implicación de los hombres en pro de la igualdad de mujeres y hombres.
- El artículo "La Economía Social y Solidaria y las masculinidades" escrito por Jhonny Jiménez, profesor de la Universidad Central del Ecuador y miembro del Movimiento de la Economía Social y Solidaria del Ecuador -MESSE- <https://bit.ly/3p9FwFx>
- Una herramienta para trabajar las masculinidades en contextos de emergencia realizada por la Secretaría Nacional de Derechos Humanos del Ecuador y UNFPA Ecuador: *Herramienta para trabajar masculinidades en contextos de emergencia. Reconociendo a los hombres como aliados estratégicos para reducir y prevenir la violencia basada en el género.* <https://bit.ly/2Y1U91s>
- El centro de Comunicación y Educación popular -CANTERA- de Nicaragua dedica el tema 5 de su *Guía para la implementación de procesos de equidad de género* a proponer técnicas y dinámicas para trabajar la identificación de la violencia, especialmente, con grupos de hombres. <https://bit.ly/39W2v0o>



ÁMBITO 6 Comunicación y relaciones con el exterior

El lenguaje y las imágenes pueden funcionar como generadoras y reproductoras de las desigualdades o, por el contrario, contribuir a cambiar los estereotipos e imaginarios existentes. Así, a menudo, en nuestras comunicaciones se echa mano de estereotipos que, hoy en día, tienen mucha fuerza y que tradicionalmente han estado vinculados a diferencias biológicas (sujeto masculino asociado a la autosuficiencia, mundo público, a lo racional, etc. y sujeto femenino vinculado al altruismo, amor, ámbito privado, etc.). Estos estereotipos son utilizados para discriminar y favorecer a unos colectivos sobre otros. Además, a menudo, se ubica a las mujeres como receptoras pasivas

de las comunicaciones y no como generadoras de información desde su área de conocimiento. Y también existen condicionamientos de género en el acceso a la información.

Por otro lado, los espacios y foros en los que participamos, los criterios que utilizamos a la hora de seleccionar nuestras alianzas, proveedores/as etc. hablan de nuestro compromiso con la equidad y la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres.

En este ámbito nos centraremos en esos dos elementos: el lenguaje y las imágenes y las relaciones que establecemos a nivel externo.

BRECHAS DE GÉNERO

Lenguaje e imágenes sexistas

DINÁMICAS Y PREGUNTAS PARA SU ANÁLISIS

Recopilar información sobre el uso del lenguaje y las imágenes en la comunicación escrita a nivel interno (circulares, notas de prensa, tabloneros de anuncios, notas de aviso, nóminas, correos electrónicos, informes, convenios, memorias, proyectos...) y a nivel externo (formularios, informes, noticias, memorias, correspondencia, correos electrónicos...)

Análisis y debate colectivo:

- ¿Se visibiliza a hombres y mujeres en las comunicaciones externas que se realizan?
- ¿Se utiliza un lenguaje no sexista?

EJEMPLO INSPIRADOR

La *Guía de comunicación inclusiva y no sexista* elaborada por la Diputación de Valencia en 2017 (<https://labur.eus/v1uWO>) nos ofrece una lista de aspectos a revisar para:

• Una comunicación escrita incluyente:

- se utilizan alternativas al masculino genérico
- se asegura la visibilidad de las mujeres y sus conocimientos
- se ha evitado la masculinización de las profesiones (identificación de lo masculino con el prestigio, competencia o reconocimiento)
- en los tratamientos se han utilizado fórmulas equivalentes y simétricas al nombrar categorías jerárquicas
- no se muestra en el contenido al hombre como único sujeto de acción y de referencia
- se ha personalizado el texto, refiriéndose en femenino o masculino según el género de la persona a la que va dirigido el documento



- se ha ido variando el orden paritariamente al nombrar a mujeres y hombres en primer lugar
- se han usado genéricos inclusivos para nombrar los cargos públicos en los documentos administrativos
- las mujeres no aparecen como seres dependientes de los hombres

• **Un uso no sexista de las imágenes:**

- las mujeres comparten el protagonismo con los hombres
- aparecen mujeres en aquellos ámbitos públicos tradicionalmente asociados a lo masculino y se visibiliza a las mujeres en actividades tradicionalmente relacionadas con los hombres
- se visibiliza a los hombres en ámbitos privados y actividades domésticas tradicionalmente relacionados con las mujeres
- hay una frecuencia paritaria de aparición de hombres y mujeres
- se muestra la diversidad (de género, de identidad, ética, funcional...) de mujeres y hombres que existen en la sociedad y no solo modelos ideales
- las mujeres aparecen como personas con autonomía en algunos ámbitos (tecnología, infraestructuras, etc.) apareciendo como únicas protagonistas en las imágenes
- las mujeres tienen roles activos en las imágenes
- aparecen mujeres compartiendo protagonismo con otras mujeres
- se muestran iconos inclusivos y plurales: representando ambos sexos o de valor neutro, genérico o abstracto.

• **Una comunicación oral incluyente:**

- se valoran de la misma manera los discursos masculinos y femeninos
- se usan vocativos hacia hombres y mujeres que no vienen condicionados por su género
- el uso de diminutivos es igual tanto en hombres como en mujeres
- se asegura la visibilidad de los saberes y opiniones de las mujeres
- los dobles sentidos y los juegos de palabras no refieren elementos sexistas
- en los discursos o conversaciones no se utiliza el masculino como genérico
- en los discursos o conversaciones se ha evitado la masculinización de las profesiones, cargos, puestos, etc.
- en los discursos o conversaciones no se cita a las mujeres como categoría aparte
- no se nombra a las mujeres a través de los hombres (identificándolas por medio de los hombres) o como seres dependientes
- se utiliza el criterio alfabético o la alternancia de orden evitando nombrar por sistema en primer lugar a los hombres y en segundo a las mujeres

EJEMPLO INSPIRADOR

Un material de referencia interesante es el *Diccionario de la transgresión feminista* de JASS Mesoamérica, organización internacional feminista. Un diccionario de términos feminista que supone una reflexión desde varios puntos de vista, identidades interseccionales, valores y experiencias desde un análisis de cómo el poder opera de manera positiva y negativa. El objetivo es que el diccionario nutra el pensamiento, debate y acción política y que sirva como un punto de partida para las mujeres diversas. <https://bit.ly/39bUiWR>



Portavocías y representaciones masculinizadas

Ausencia de compromiso explícito con la igualdad entre mujeres y hombres

Selección de proveedores/as y alianzas sin exigir un compromiso con la igualdad

Recopilar información. Análisis y debate colectivo:

- Cuando su organización comunica hacia el exterior ¿quién o quiénes realizan esa comunicación? ¿hay presencia paritaria de hombres y mujeres en las portavocías?
- ¿Hay hombres trasladando conceptos vinculados con el feminismo y/o la igualdad?

EJEMPLO INSPIRADOR

Para profundizar en el tema proponemos la lectura de un artículo de Pikara Magazin (20/01/2020) titulado "El lenguaje inclusivo o la guerra de las mil batallas" (<https://bit.ly/365rixP>) y una guía elaborada por EMAKUNDE -Instituto Vasco de la Mujer- *Pautas para un uso no sexista del lenguaje*. <https://bit.ly/3iEGEyy>



Debate colectivo:

- ¿Se visibiliza el compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres?
- Su organización ¿participa en eventos donde no hay presencia de mujeres en calidad de expertas?

Debate colectivo:

- A la hora de escoger proveedores o alianzas ¿se tiene en cuenta la trayectoria o el compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de esas organizaciones?

Glosario

ANDROCENTRISMO: Podemos decir que es una visión del mundo y de las cosas, desde el punto de vista teórico y del conocimiento, en la que los hombres son el centro y la medida de todas ellas, ocultando y haciendo invisible todo lo demás, entre ellas las aportaciones y contribuciones de las mujeres a la sociedad. Una visión androcéntrica presupone que la experiencia masculina sería la "universal", la principal referencia o representación de la humanidad, obviando la experiencia femenina.

BINARISMO Y SISTEMA SEXO GÉNERO¹²: El sistema sexo-género hace referencia a las formas de relación entre mujeres y hombres que se han definido dentro de una sociedad. Analiza las relaciones producidas bajo un sistema de poder que define condiciones sociales distintas para mujeres y hombres debido a los roles y tareas que les han sido socialmente asignados y de su posición social, bien de subordinación o de poder sobre los principales recursos. Por medio del género se definen las características emocionales, afectivas, intelectuales, así como los comportamientos que cada sociedad asigna como propios y naturales de hombres o de mujeres. El sexo, por tanto, vendría determinado por la naturaleza, el género, en cambio, se aprende, puede ser educado, cambiado y manipulado. Así es como el género explica las diferencias sociales entre mujeres y hombres que han sido aprendidas e interiorizadas a lo largo de los años¹³.

El binarismo sexual es el resultado de este sistema de configuración en el cual una persona es socializada en un género determinado, hombre o mujer, en función de su sexo biológico de nacimiento. Nuestra estructura de pensamiento, al menos en occidente, se basa en esquemas binarios que le dan sentido a la construcción

de la realidad, donde aprendemos qué es algo por oposición a lo que no es. Así, el pensamiento binario establece una realidad polarizada en donde el ser mujer se entiende en oposición al ser hombre o, por ejemplo, la razón en oposición a la emoción, la capacidad a la (dis) capacidad, etc. negando e ignorando realidades que no se ajusten a las categorías dicotómicas y excluyentes establecidas.

DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO: Con este concepto hacemos referencia a la presencia en todas las sociedades de una inserción diferenciada de varones y mujeres en la división del trabajo existente (productivo y reproductivo). Resulta interesante tener en cuenta el principio de separación: tradicionalmente, a las mujeres se les ha asignado el ámbito privado/trabajo doméstico invisibilizado y no remunerado y a los hombres el ámbito público/trabajo productivo/empleo y remunerado. Y el principio jerárquico: el trabajo realizado por hombres se valora más social y económicamente que el trabajo realizado por las mujeres. En el ámbito intraorganizacional esta mirada resulta interesante para saber dónde están mujeres y hombres también en las organizaciones, ya que esta cuestión puede ser de utilidad para comprender la relación de las mujeres con la militancia; el reconocimiento de su trabajo; las dificultades de acceso a los puestos de coordinación/liderazgos y reconocerse en ellos; la forma de funcionar y distribuir el trabajo en las organizaciones, etc.

ECONOMÍA FEMINISTA: El objetivo de la Economía Feminista sería construir una economía que integre y analice tanto la realidad de las mujeres como la de los hombres y de respuesta a sus necesidades prácticas y sus intereses estratégicos. Se trata de un concepto amplio y diverso, aun así, diversas autoras, entre ellas

^{12/} Definición extraída de: Askunze, C; Jubeto, J; Marco, L; Pérez, Z (2020) *Diccionario feminista para una economía solidaria*. REAS Euskadi.

^{13/} Berbel, Sara (2008): "Sobre sexo, género y mujeres", en Beatriz Gamba, Susana (coord.): *Diccionario de estudios de Género y Feminismos*, Biblio, Buenos Aires.

Cristina Carrasco y Amaia Pérez Orozco, establecen tres características que definen o comparten las diferentes visiones de la Economía Feminista:

1. La propuesta de desplazar a los mercados como eje analítico y de intervención política, es decir, que el centro de atención pase de los flujos monetarios y de capital a los procesos de sostenibilidad de la vida. Esto implica sacar a la luz los trabajos invisibilizados asociados a las mujeres y a la femineidad que están sosteniendo la vida y que el sistema heteropatriarcal oculta.

2. Situar el género como variable clave que atraviesa todo el sistema económico, no como una dimensión adicional para tener en cuenta, si no visibilizando que las relaciones de género y la desigualdad son un eje estructural del sistema porque el capitalismo es un capitalismo heteropatriarcal. Señalando que los trabajos realizados desde los hogares mayoritariamente por mujeres son devaluados precisamente por el hecho de estar realizados por mujeres, porque en la sociedad patriarcal lo que está devaluado es el hecho mismo de ser mujer

3. Su objetivo de transformación social, la creación de conocimiento con una clara intención transformadora. En este sentido, se parte de la inexistencia de la objetividad como neutralidad valorativa ya que todo conocimiento del mundo es un conocimiento situado y está relacionado con una posición política

La Economía Feminista no pretende agregar a las mujeres a un sistema vigente y, por ejemplo, incorporar el trabajo realizado desde los hogares al análisis económico, sino que supone una ruptura mucho más profunda que implica desplazar los objetivos desde el beneficio empresarial al cuidado de la vida.

MASCULINIDADES: Desde el enfoque de género, diferentes estudios coinciden que la masculinidad es una construcción social referida a valores culturalmente aceptados de las prácticas y representaciones de ser

hombre. Si bien los varones nacen con órganos sexuales que los identifica como tales, la manera en que piensan, se comportan, actúan y se relacionan en sociedad con otros hombres y con las mujeres, forman parte del complejo entramado de "aprender a ser hombre". La construcción social de los hombres, al igual que la de las mujeres, está pautada por la cultura patriarcal. Por ello, el proceso de construcción masculina se apunala en áreas relativas al poder y al establecimiento de relaciones jerárquicas piramidales, con los hombres en la cúspide, dejando a las mujeres, las niñas y los niños y otros grupos de hombres (por ejemplo, homosexuales) en las posiciones más cercanas a la base piramidal¹⁴. Quien no se adapta al modelo de comportamiento, valores y prácticas propios de la masculinidad hegemónica se encuentra relegado a la invisibilidad y ser caracterizado como "lo otro marginal", potencial víctima de otras formas de violencia.

NECESIDADES PRÁCTICAS E INTERESES ESTRATÉGICOS DE GÉNERO: Siguiendo a Maxine Molyneux, el término "interés de género" se refiere a los intereses que las mujeres –o los hombres, en su caso– pueden desarrollar en virtud de su ubicación social de acuerdo con sus atributos de género. Pueden ser estratégicos o prácticos: cada uno se origina de distinto modo y tiene diferentes implicaciones para la subjetividad de las mujeres.

Las necesidades prácticas de género son las necesidades en sus roles predeterminados socialmente y como responsables de ciertas cargas y obligaciones sociales preestablecidas, destinadas básicamente a la familia inmediata y a la comunidad local. Los intereses estratégicos derivan, no de los esfuerzos de las mujeres por cumplir con sus obligaciones tradicionales, si no de su creciente toma de conciencia acerca de las estructuras de dominio y privilegio masculino, son imposiciones sociales y, por tanto, susceptibles al cambio¹⁵.

Por ejemplo, la conciliación de la vida laboral con la vida familiar responde a la necesidad práctica que se deriva

del rol tradicional de cuidadora asignado a las mujeres por el patriarcado. La corresponsabilidad, en cambio, responde a un interés estratégico de género que se deriva de la toma de conciencia de la fragmentación entre lo productivo y lo reproductivo, la división sexual del trabajo y las relaciones de poder entre mujeres y hombres que el capitalismo heteropatriarcal presenta como el estado natural de las cosas y la necesidad de subvertir este sistema.

PATRIARCADO: Existen muchas definiciones de este concepto. Retomamos esta del *Glosario Feminista en lengua de Signos de Pikara Magazine*¹⁶, que dice que el patriarcado es "la manifestación e institucionalización del dominio masculino sobre las mujeres y los/las niños/as de la familia, dominio que se extiende a la sociedad en general. Implica que los varones tienen poder en todas las instituciones importantes de la sociedad y que se priva a las mujeres del acceso de estas, pero no implica que las mujeres no tengan ningún tipo de poder, ni de derechos, influencias o de recursos" (Gerda Lerner)

Se trata de un sistema que justifica la dominación sobre la base de una supuesta inferioridad biológica de las mujeres. Tiene su origen histórico en la familia, cuya jefatura ejerce el padre y se proyectó a todo el orden social. Existen también un conjunto de instituciones de la sociedad política y civil que se articulan para mantener y reforzar el consenso expresado en un orden social, económico, cultural, religioso y político, que determina que las mujeres como categoría social siempre estarán subordinadas a los hombres, aunque pueda ser que una o varias mujeres tengan poder, hasta mucho poder, o que todas las mujeres ejerzan cierto tipo de poder como lo es el poder que ejercen las madres sobre los y las hijas.

Heteropatriarcado es un concepto que se utiliza para enfatizar la idea de la heterosexualidad como característica que confiere superioridad con respecto a otras orientaciones sexuales. Por tanto, se refiere a un sistema sociopolítico en el que el género masculino y la heterosexualidad tienen supremacía con respecto a otros género y orientaciones sexuales.

PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO-EQUIDAD DE GÉNERO: Son "actuaciones de reflexión en el seno organizacional que suponen transformar los modos existentes de hacer y pensar, con el objetivo de eliminar las desigualdades de género que se producen en cualquiera de los ámbitos de funcionamiento de la organización: estrategias, estructura, sistemas de trabajo, políticas, cultura organizacional, etc."¹⁷

Estos procesos asumen que organizaciones desequilibradas desde la perspectiva de género producen impactos también desequilibrados. Y proponen, portanto, análisis organizacionales integrales y amplios que pretenden ir más allá del análisis de la situación y posición de las mujeres y hombres en las organizaciones. Son procesos que colocan en el centro de análisis y reflexión la cultura organizacional, aquello que, en ocasiones, no está escrito y que se encuentra detrás de muchos procesos de toma de decisiones, de organización, de comunicación... de los que se dotan las organizaciones para su funcionamiento. Pertenece a ese lugar de "la identidad" de las organizaciones por lo que resulta un ámbito resistente a los cambios pero que ofrece grandes posibilidades si se quiere transformar éstas desde una perspectiva de equidad y justicia en sentido amplio.

PROCESOS DE COOPTACIÓN Y SOLIDARIDAD INTER-PARES: Los procesos de cooptación en una organización hacen referencia a completar vacantes a través de una votación o decisión que se toma a nivel interno. En esta decisión no es necesario el juicio externo de ningún miembro y se apuesta por la nominación que se lleva a cabo por los integrantes de una institución. En el caso de los hombres se suele identificar en las organizaciones ciertas lógicas de solidaridad inter-pares: hombres que apoyan la presencia de otros hombres (o mujeres con estilos de liderazgo más masculinos, autoritarios y/o jerárquicos) en espacios de poder

ROLES Y ESTEREOTIPOS DE GÉNERO: Determinan acciones y comprenden las expectativas y normas que una sociedad establece sobre cómo debe actuar y sentir una persona en función de que sea hombre/

14/ INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES. (2007) *Glosario de Género México*. Disponible en: <https://bit.ly/2LLq4B3>

15/ Definición recogida en el glosario de Pikara Magazine disponible en: <https://bit.ly/2nj1nvm>

16/ Disponible en: <http://glosario.pikaramagazine.com/presentacion.php?lg=es&sec=presentacion>

17/ Decreto 197/2008, de 25 de noviembre, por el que se regulan ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género.

mujer. Estos elementos vertebran las identidades y se exteriorizan en comportamientos, funciones y papeles sociales. Se transmiten mediante creencias sobre lo que deben ser y hacer mujeres y hombres, denominadas estereotipos.

SEGREGACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL: La segregación horizontal significa que las mujeres y los hombres se distribuyen desigualmente por ramas y sectores de actividad según la división sexual del trabajo, lo que hace que las mujeres se concentren en ocupaciones vinculadas con los servicios, mientras que los hombres realizan el resto de las actividades. La segregación vertical supone el reparto desigual de hombres y mujeres en la escala jerárquica de una entidad o empresa, concentrándose los empleos femeninos en las escalas inferiores

SEXISMO: Según el *Fem_Check* elaborado por Emaús Fundación Social en colaboración con Mugarik Gabe el sexismo es “la creencia de que el sexo masculino es superior al femenino, creencia que ha redundado en la práctica de dominación, discriminación y/u opresión de todas las mujeres. Esta creencia no siempre es explícita, sino que es mantenida y apoyada por una infinidad de creencias, prácticas, acciones, valores, actitudes, etc.

que se expresan en el lenguaje, las representaciones mediáticas, los estereotipos, las creencias religiosas, las creencias sobre la maternidad, etc. y que hacen que esta dominación sea aceptada en nuestras sociedades. El sexismo es experimentado de diferentes maneras por diferentes mujeres dependiendo de su posición social, su etnia, su diversidad funcional, su orientación sexual, su nacionalidad, su cultura o religión, su edad, etc. lo cual lo hace más difícil de erradicar.

TECHO DE CRISTAL Y SUELO PEGAJOSO: Se denomina techo de cristal a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que les impide seguir avanzando. Su invisibilidad viene dada por el hecho de que no existen leyes, códigos o dispositivos sociales que impongan a las mujeres esta limitación, sino que está construido sobre la base de estereotipos y otros rasgos que, por su invisibilidad, son difíciles de detectar.

El suelo pegajoso se refiere a las dificultades experimentadas por muchas mujeres para ascender en la escala jerárquica de una organización. El suelo pegajoso (o gueto de terciopelo) también lo conforman todas aquellas profesiones feminizadas y que por ello pierden valor y disminuye su salario.



Nuestra toma de conciencia sobre las desigualdades de género es parte esencial en el camino de transformación personal y colectivo constante. Este documento está vivo y lo compartimos para que sea completado y enriquecido con nuevas propuestas, dinámicas, preguntas, ejemplos inspiradores, etc. Un cuaderno de trabajo que sea útil para las organizaciones en sus procesos de transformación pro-equidad de género, y desde aquí les invitamos a repensar y experimentar otras formas de habitar y de hacer.

