

“Viajando por lo invisible”. Una experiencia colectiva de cambio organizacional para la transformación feminista

“A journey through the unseen”.
A collective experience in organisational
change for feminist transformation

María Viadero Acha¹

ORCID: 0000-0002-7845-4649

Para citar: Viadero Acha, M. (2020). “Viajando por lo invisible”. Una experiencia colectiva de cambio organizacional para la transformación feminista. *Revista de Treball Social*, 219, 161-178. DOI: 10.32061/RTS2020.219.08

Resumen

Os proponemos un viaje por lo invisible. Un viaje que pretende que nuestras organizaciones cambien para poder ser útiles a la transformación, inexcusablemente feminista, necesaria en cada persona, organización y contexto. Os proponemos un viaje que se nutre de las lecciones colectivas analizadas desde la estrategia de cambio organizacional en pro de la equidad de género. En las siguientes líneas compartimos nuestra experiencia individual y colectiva, con el objetivo de seguir aprendiendo y compartiendo con otras, los aciertos y dificultades de estas experiencias y para seguir construyendo alternativas posibles que desde nuestra cotidianidad organizativa tienen la oportunidad de cambiar el mundo.

Palabras clave: Organización, género, feminismo, cultura, transformación.

Abstract

We are offering you a journey through the unseen. It is a journey that seeks to change our organisations to enable them to be instrumental in the transformation that is unavoidably feminist and necessary for every

¹ Trabajadora social y socióloga. Investigadora feminista y responsable de género en Mugarik Gabe. maria@mugarikgabe.org

person, organisation and context. We are proposing a journey that is fuelled by the collective lessons analysed from the organisational change strategy in pursuit of gender equality. In the following lines we will share our individual and collective experience, with the aim of continuing to learn and share with others the successes and difficulties of these experiences and to continue creating potential alternatives which, on the basis of our everyday organisational life, have the potential to change the world.

Keywords: Organisation, gender, feminism, culture, transformation.

Queremos contaros un viaje, un viaje organizativo, de muchos años y con muchas experiencias, que en los últimos tiempos se ha convertido en un viaje también con otras organizaciones. Un viaje que apuesta por promover que nuestra organización sea un instrumento y práctica diaria en la transformación feminista. Un viaje por lo invisible.

Para poder compartir nuestro viaje, necesitamos contaros algo de nosotras y nuestra historia, porque pensamos que es importante situar nuestros conocimientos y experiencias en su contexto.

Un largo viaje hasta el cambio organizacional en pro de la equidad de género

Mugarik Gabe somos una organización feminista, ecologista, de izquierdas, internacionalista, solidaria y con deseos de ser cada vez más horizontal. Una organización no gubernamental vasca de cooperación al desarrollo, nacida en 1987. Mantenemos una estructura asamblearia para la toma de decisiones, con una asamblea compuesta actualmente por 16 personas contratadas en tres territorios y siempre abierta a la participación de personas activistas.

En esta apuesta por aportar elementos para la construcción de sociedades más justas desde un análisis feminista, desde que empezamos nuestros enfoques y estrategias han ido evolucionando, en la medida en que hemos ido profundizando y adquiriendo experiencias y aprendizajes.

Comenzamos con una apuesta más centrada en la realidad de las mujeres, clave en el establecimiento de alianzas con organizaciones de mujeres y feministas de América Latina y en la visibilización de la vulneración de los derechos de las mujeres, pero sin profundizar en las causas estructurales de dicha desigualdad. Posteriormente, junto con los cambios internacionales, avanzamos en el enfoque género en el desarrollo (GED), centrando nuestros análisis en las relaciones de poder entre mujeres y hombres² y en las acciones a impulsar para romper estas relaciones de privilegio y opresión como causa de la vulneración de derechos que las mujeres encuentran en todos los ámbitos de la vida.

Desde este enfoque GED, la combinación de la estrategia de transversalización en todo nuestro trabajo (procesos de cooperación en América Latina y de educación en Euskal Herria) y del desarrollo de acciones específicas para el empoderamiento de las mujeres, posibilitó una conciencia más estructural de estas desigualdades y de la necesidad de construir procesos de denuncia y generación de alternativas que abarcaran todo nuestro quehacer. Queremos resaltar el acierto que ha supuesto trabajar contra las violencias machistas como línea específica, reforzando la incorporación de

² La comprensión y significado de los conceptos mujer y hombre han ido evolucionando con nuestros aprendizajes. A día de hoy los entendemos de manera amplia, en un abanico que incluye a las personas trans y a las personas no binarias. Son debates en construcción en el propio movimiento feminista, de los que seguimos aprendiendo, para romper con dicotomías que generen privilegio y exclusión.

análisis feministas en nuestro trabajo. Como elemento negativo, la estrategia de transversalidad en algunos casos ha supuesto una tecnificación que generaba la pérdida de su carácter transformador (centrándonos más en las herramientas que en sus objetivos) y una evaporación que implicaba desarrollar acciones sin claridad de sus impactos en la práctica.

Aunque no es sencillo separar por fases la evolución de estas estrategias porque se van solapando y combinando, nuestros siguientes pasos se centraron en la búsqueda de una coherencia interna. Aprendimos que no era posible cambiar nuestros contextos sin cambiar nuestra forma de relacionarnos y de funcionar. Detectamos una reproducción del sexismo en nuestra propia organización y decidimos avanzar en esta línea, apostando por incorporar la perspectiva de género en elementos como nuestros acuerdos laborales, nuestra forma de participar y tomar decisiones o nuestros posicionamientos y estrategias organizativas. Esta fase ha sido clave para promover un cambio más global, que afectara no solo a lo que hacíamos de manera pública, sino que también conllevara una revisión personal y organizativa. Pero no siempre ha sido fácil mantener ese equilibrio entre la apuesta por transformarnos internamente y nuestro quehacer público, en algunos momentos caímos en un excesivo *ombliguismo*, que hizo que los cambios organizativos que llevábamos a cabo estuvieran insuficientemente conectados con las transformaciones que pretendíamos promover en el contexto.

En los últimos años, y gracias al acompañamiento de Natalia Navarro, apostamos por la estrategia de cambio organizacional en pro de la equidad de género que ha sido *timón* de este viaje por lo invisible y que nos ha ayudado a encontrar ese equilibrio entre el cambio dentro y fuera.

La estrategia de cambio organizacional en pro de la equidad de género tiene como objetivo crear organizaciones que sean capaces de promover la transformación social necesaria para la realización de la equidad de género. Organizaciones que den respuesta a las demandas feministas y que sean capaces de darle al patriarcado donde más le duela. Así definimos esta estrategia en el video³ que realizamos en el proceso de viajar por lo invisible, ante la necesidad de contar con herramientas creativas y con humor para explicar el cambio organizacional, no siempre sencillo de comprender.

Esta estrategia se nutre de los avances de las reflexiones feministas en torno a la teoría organizacional. Autoras como Joan Acker desvelan que las organizaciones no somos neutrales, coincidiendo *casualmente* con valores asociados a un modelo hegemónico masculino de trabajador, donde la cultura del logro, la jerarquía, la productividad, la disponibilidad, el presencialismo, el individualismo, entre otros, son elementos protagonistas. De esta autora, un aprendizaje clave para nuestro proceso fue la revisión de las desigualdades de género en base a las prácticas y procesos generizantes.

3 Video disponible en: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/el-viaje-y-su-guia/>

Los procesos generizantes son cómo se van articulando y cómo van siendo dotados de significado lo femenino y masculino y todo aquello que pasa a ser considerado como propio de uno u otro de forma que el valor, oportunidades y limitaciones vinculadas de cada cual son distintas y jerarquizadas, resultando que en determinados aspectos el margen de acción de lo femenino es menor que el de lo masculino y viceversa. Sin dejar de apreciar en caso alguno que en cómputos globales lo femenino sale mucho peor parado (Navarro, 2007).

En nuestra experiencia, el análisis de la realidad revisando las relaciones de poder en la participación, la toma de decisiones, la asignación de tareas y responsabilidades, etc., basándonos en las categorías mujer/hombre, sigue siendo útil para detectar desigualdades, pero en este proceso avanzamos en el concepto de prácticas y procesos generizantes, para comprender que estas desigualdades van más allá de la lógica mujeres/hombres y que se reproducen en las personas, las relaciones, las prácticas, los procedimientos y las estructuras. Hablamos de la construcción de lo masculino y lo femenino con una mayor valoración de lo masculino (y no solo de los hombres), que genera privilegio y subordinación. Este enfoque nos ayuda a entender cómo el cambio necesario está no solo en las personas, sino también en las organizaciones. Aprendimos que estas relaciones de subordinación también las encontrábamos en algunos de los siguientes elementos:

- Cómo es la distribución del poder y los privilegios, de los recursos y espacios, en la construcción de los modelos de toma de decisión y participación.
- Qué se valora en nuestras organizaciones: quiénes son nuestras heroínas o referentes, qué tipo de valores y prácticas representan y cómo se conecta con la construcción y valoración de lo masculino y lo femenino.
- Cómo son nuestras condiciones laborales, qué modelo de trabajo promueve "quien mejor trabaja" y cómo se conecta con modelos que pongan la vida y los cuidados en el centro de las prácticas y de nuestras agendas.

Retomando a Natalia Navarro (2017):

Se trataría de entender las dinámicas organizacionales de forma más amplia que considerando a hombres y mujeres como categorías monolíticas, dejando atrás definiciones de género como atributo y pasándolo a interpretar como un verbo. No somos un género u otro, sino que "hacemos el género", lo generizamos. Es de esta manera que podemos comprender los procesos cotidianos de producción de los privilegios y de la subordinación que se dan en las organizaciones.

Las estructuras de las organizaciones, las relaciones que se dan dentro de ellas, el control de procesos de trabajo, los sistemas de atribución de valor, la delimitación de prioridades y la asignación de responsabilidades, se ven afectadas por símbolos y procesos de identificación de género, así

como por las desigualdades materiales y de poder entre personas leídas como mujeres y como hombres.

En toda esta construcción es clave nuestra cultura organizacional, su estructura profunda: los pilares, creencias compartidas, lo valorado, nuestros referentes, lo que “es”; más allá de la misión oficial, *lo invisible*. Históricamente nos hemos centrado mucho más en trabajar y analizar nuestras políticas, estructuras y productos, olvidando la cultura organizacional, sin la cual es imposible abordar un cambio real en nuestras organizaciones.

La revisión de nuestra organización desde esta propuesta no ha sido tarea fácil. Desde este marco teórico, comenzamos detectando desigualdades para después establecer medidas de cambio. Medidas desde una visión integral feminista, que rompiera con la lógica fuera-dentro y que promoviera organizaciones como herramienta de cambio social. Desde este enfoque trabajamos la propuesta del trabajo en equipo no patriarcal (Mugarik Gabe, 2013) y fortalecimos la apuesta por la coherencia organizativa.

“Viajando por lo invisible”

Un viaje colectivo que apuesta por las prácticas cotidianas

Los viajes para el cambio organizacional en Mugarik Gabe han sido diversos, así como diversas han sido las estrategias para ir avanzando en esta apuesta de cambio organizacional feminista. Viajes con procesos formativos colectivos, diagnósticos organizativos, políticas y estrategias específicas, acciones innovadoras, entre otras propuestas (Mugarik Gabe, 2019).

Después de todos estos viajes, teníamos claro que la estrategia de cambio organizacional en pro de la equidad de género había llegado para quedarse en nuestra organización, pero estábamos atascadas y necesitábamos buscar otras formas de seguir avanzando. Detectamos la dificultad de contar con experiencias prácticas y también la necesidad de trabajar colectivamente con otras entidades que estuvieran implicadas en este tipo de procesos. De ahí surge el proceso “Viajando por lo invisible”.

Este proceso de construcción colectiva se inició en 2015 y ha finalizado su fase de trabajo más público en 2019. Comenzó con una etapa de identificación conjunta de las dificultades y retos mayores de las organizaciones a la hora de avanzar en procesos de cambio organizacional en pro de la equidad de género, de donde surgieron los tres ejes prioritarios de trabajo: la gestión de los poderes, los modelos de trabajo y la gestión de los conflictos y los cuidados. Estos ejes están interconectados y, aunque no abarcan la totalidad de elementos organizativos en este tipo de procesos, los entendimos como prioritarios y donde mayores dificultades encontrábamos.

Una aventura hacia la transformación feminista

Un elemento valorado de este proceso ha sido la construcción del imaginario de los viajes invisibles. Utilizar metáforas nos ha permitido co-

nectar con nuevas formas de trabajo y salir de los moldes habituales. Este imaginario ha fomentado la creación de propuestas más creativas e innovadoras y ser capaces de mirarnos desde otros lugares y con nuevos análisis.

El imaginario de viajar por lo invisible también ha sido una forma de cuidar el proceso, dotarlo de un carácter que promoviera la capacidad de soñar, de volar, de llegar a otros lugares y de darnos tiempo para ello. Aunque en algún momento el uso excesivo de metáforas pudiera dificultarnos la difusión de los contenidos del proceso de manera sencilla.

Elegimos los viajes por lo invisible como propuesta para las organizaciones de buscar nuevas rutas transformadoras, nuevos caminos por los que aventurarnos de manera ilusionante. También los definimos como invisibles porque si bien los procesos de cambio organizacional están presentes en todo lo que hacemos, habitualmente tenemos dificultades para identificarlos y abordarlos y muchas veces hacen referencia a elementos que no son apreciables a simple vista, como los valores, las creencias o las relaciones de poder.

Desde este imaginario, nombramos los tres ejes de trabajo:

- viajes por el aire: la gestión de los poderes
- viajes por la tierra: los modelos de trabajo
- viajes por las profundidades: los cuidados y conflictos

Las pioneras, las viajeras y la tripulación del viaje

Investigamos sobre buenas prácticas y contactamos con dos organizaciones, a las que llamamos “pioneras”, para cada uno de los ámbitos seleccionados. Decidimos hablar de pioneras porque nos evoca a aquellas mujeres que se aventuraron a transgredir el orden preestablecido con nuevos experimentos, lugares o hazañas, y que en muchos casos la historia ha dejado ocultas.

Seleccionamos seis experiencias de organizaciones diversas pero que tienen en común la experiencia en procesos de cambio organizacional y haber realizado un análisis feminista de estas experiencias y de los cambios que han generado en sus organizaciones:⁴

- Lakabe: experiencias y reflexiones sobre la gestión de los poderes en espacios assemblearios.
- Altekio: experimentando roles y tareas en las figuras de liderazgo.
- ColaBoraBora: planificaciones más diversas y distribuidas.
- Iniciativa Mesoamericana de Defensoras: modelos de evaluación para un activismo feminista y sostenible.
- Colectivo Cala: prevención y regulación de conflictos y estructuras para la participación.
- Iacta: los cuidados en las estructuras organizativas.

Identificadas las buenas prácticas de las pioneras decidimos trabajar nuevas ideas en base a la experimentación. Queríamos seguir avanzando

4 Más información en: <http://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/las-pioneras/>

en la construcción colectiva y poner en práctica estas propuestas, hacerlo de manera conjunta, de modo que pudiéramos compartir las dificultades y avances que pudieran ir dándose en el proceso, para ir construyendo aprendizajes colectivos.

Materializamos la propuesta a través de cinco organizaciones vascas que se comprometieron a poner en práctica en sus organizaciones durante un año una de estas buenas prácticas. Así nos convertimos en las “viajeras”: Hegoa, Joxemi Zumalabe Fundazioa, Setem Hego Haizea, ESK y Mugarik Gabe.

Durante el año de experimentación, generamos espacios de trabajo para apoyar el impulso de la buena práctica en cada organización y para ir identificando posibles dificultades. También contamos con el apoyo de Incyde para el desarrollo de “oasis”, donde las organizaciones tuvieran tiempo para parar revisar el desarrollo de sus viajes e ir construyendo un relato colectivo de los mismos. En todo el proceso, Natalia Navarro, Incyde y Mugarik Gabe fuimos la “tripulación” para apoyar y acompañar a las viajeras.

Después del año de experimentación de las buenas prácticas, tuvimos un encuentro de intercambio de experiencias y construcción colectiva en base a los aprendizajes de todas nosotras: pioneras, viajeras y tripulación. Desde el inicio tuvimos claro que parte del viaje es la aventura de construir juntas nuevas formas de hacer, poner en valor también otras formas de conocimiento que se construyen desde la práctica, y que pasan por equivocarnos y plantear estrategias y acciones que igual no nos sirven en ese momento concreto pero que son parte del aprendizaje colectivo. Los avances y también las dificultades de unas han sido clave para la construcción de las herramientas para todas.

Una guía para no perderse y un neceser para llevar a cualquier parte

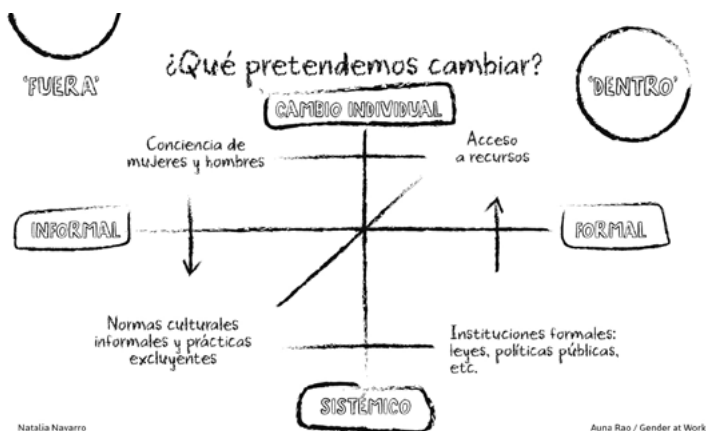
Estos aprendizajes se han concretado en una “guía de viaje” (en formato web) y un “neceser de viaje” (con materiales relacionados con cada una de las excursiones propuestas), como instrumentos para promover el impulso de procesos de cambio organizacional feminista en otras entidades. Planteamos generar un conocimiento que igual que se ha construido colectivamente, se comparta colectivamente, así toda la web se ha diseñado en formato *creative commons*, con la idea de que cada cual pueda adaptar estas herramientas a sus organizaciones y también seguir aprendiendo de otras experiencias.

La web mantiene el formato de las guías de viaje, con múltiples contenidos: la explicación de las fases del viaje, materiales audiovisuales de las participantes, las herramientas construidas y gran cantidad de recomendaciones y apoyos. Siempre reforzando la idea de la importancia del proceso, entendido a medio o largo plazo y no proponiendo acciones puntuales y aisladas en el tiempo.

Entre la diversidad de contenidos queremos compartir la importancia dada al enfoque de cambio organizacional en pro de la equidad de

género y al análisis del carácter transformador de nuestros viajes desde una mirada feminista. Este punto ha sido valorado por todas las viajeras como el elemento de mayor dificultad. Por ello, durante el proceso nos ha sido útil el siguiente esquema propuesto por Natalia Navarro como “brújula” para ayudarnos en esta tarea.

Figura 1. La brújula



Fuente: Gráfico de elaboración propia de Natalia Navarro en representación del Gender Analytical Framework de la red internacional feminista Gender at Work <https://genderatwork.org/analytical-framework/>

Esta brújula pretende analizar el carácter transformador de los cambios propuestos, de nuestros viajes, con especial énfasis en su análisis feminista, desde la complejidad de los procesos de cambio organizacional reflejados en los ejes de cambio y las relaciones entre sí. Nos plantea la importancia de generar cambios en los cuatro cuadrantes propuestos y en sus diferentes planos: individual/colectivo, objetivo/subjetivo y formal/informal. Todo ello con la claridad de comprender el cambio organizacional en pro de la equidad de género como cambios organizativos con pretensiones de cambio social y feminista.

Además de estos elementos más centrados en el proceso y sus impactos, otro apartado clave de nuestra guía de viaje son las excursiones, herramientas concretas para promover estos cambios organizacionales feministas en nuestras entidades. Son fruto de las experiencias y aprendizajes de las organizaciones participantes y pueden ser útiles para seguir experimentando nuevas formas más feministas de transformar nuestras organizaciones.

Las seis excursiones proponen experiencias para trabajar la rotación de los liderazgos y otro tipo de roles, la inclusión de las emociones en los procesos de toma de decisiones o propuestas para la gestión de

los procesos de planificación y de gestión de los conflictos dentro de las organizaciones.

En algunos momentos hemos tenido miedo a proponer herramientas que se utilizaran a modo de “receta universal”, por lo que, entre otros elementos de la guía, cada excursión incluye pistas sobre su potencial de transformación feminista, la ruta básica a trabajar a medio/largo plazo y algunos apoyos para poder disfrutarla en todo su recorrido organizativo. Nuestra propuesta es cubrir todo el trayecto que se plantea, con un análisis feminista desde la decisión de comenzar el proceso hasta su evaluación.

Este proceso, aunque también ha tenido dificultades, ha sido valorado tanto por las organizaciones participantes en los diferentes roles –pioneras, viajeras y tripulación–, como por otras entidades como una experiencia que ha aportado muchos elementos en la construcción de procesos de cambio organizacional en pro de la equidad de género, resaltando la apuesta por la construcción colectiva desde la experimentación, el cuidado de los elementos creativos y la sistematización y colectivización de sus aprendizajes.

El viaje por lo invisible de Mugarik Gabe

La apuesta por el consenso

Mugarik Gabe hemos sido acompañantes del proceso de otros colectivos, pero también hemos sido una de las organizaciones que ha formado parte de “Viajando por lo invisible”.

En nuestro caso, hemos dado continuidad a nuestro propio viaje, centrándonos en incorporar una perspectiva feminista en la toma de decisiones, concretamente en el espacio de la asamblea, siguiendo la experiencia de Lakabe como pionera.

Siendo Mugarik Gabe una organización asamblearia, con esta excursión hemos retomado el significado del consenso para la organización y explorado las formas para llegar a él en nuestras asambleas. El consenso como una de las formas en los procesos de toma de decisiones que permite dar voz y escuchar a las partes, avanzando en la toma de decisiones desde un lugar en el que estén todas incluidas. Hemos ido viendo las formas de posicionarnos ante los diferentes debates, la importancia de la facilitación, así como la definición de aquellos temas en los que para nosotras es imprescindible llegar al consenso y otros en los cuales nos sentimos cómodas con otras formas de discusión (delegación a otros espacios, votaciones...).

La facilitación de las asambleas

Además de profundizar en el significado del consenso, aprovechando la experiencia de Lakabe también lo hemos fortalecido a través de la figura de la facilitación y con el abordaje de las emociones en el espacio de la asamblea.

La incorporación en la toma de decisiones de la figura de facilitación ha sido valiosa para acompañar las decisiones, evitando relaciones desiguales de poder, definiendo metodologías participativas y promoviendo un espacio agradable, de empoderamiento y construcción colectiva.

Esta facilitación se ha concretado en una facilitación principal, compuesta por un equipo de 3 facilitadoras, que se han formado en mayor profundidad y cuenta con un espacio propio de contraste y aprendizaje. La apuesta por generar equipo pretende superar lógicas de individualismo heroico, propiciando dinámicas más colectivas.

Este equipo se complementa con la figura de la facilitación de apoyo, encargada de tomar las palabras y apoyar a la facilitadora principal en la preparación y desarrollo de la asamblea. Esta facilitación de apoyo es rotativa para compartir responsabilidades y aprender conjuntamente.

Mediante estas acciones pretendemos promover estructuras más horizontales y empoderantes para todas las personas y seguir profundizando en un análisis feminista de la gestión de los poderes visibles e invisibles en la organización, que se hacen más evidentes en la toma de decisiones, los liderazgos, los modelos de comunicación y participación y la distribución de roles, entre otros.

Este proceso se suma a otras decisiones previas que han construido un camino previo, insuficiente, pero cuyos aprendizajes hemos incorporado:

- Rotación de roles de moderación (gestión de los turnos de palabra) y acta, para promover un reconocimiento de todos los roles y asumirlos conjuntamente.
- Recogida de las intervenciones (pedidas y no pedidas) durante la asamblea, como mecanismo de autocorrección en el reparto de la palabra. En un proceso previo detectamos una participación proporcionalmente menor de las mujeres en la asamblea, entre otros elementos de desigualdad. Recoger las intervenciones de cada participante en la asamblea y hacerlas públicas en las actas es un mecanismo para equilibrar estas intervenciones. Ha sido útil pero se mantienen otras dinámicas más profundas que debemos seguir trabajando.

Las emociones y su impacto en la toma de decisiones

Además de la facilitación, hemos hecho visibles las emociones como parte del proceso de toma de decisiones. Para ello hemos incluido dinámicas de inicio y fin de las asambleas que evidencian su presencia, mejorando la comprensión de los diferentes modos de comunicación ante las diferentes opiniones.

Hemos incorporado rondas emocionales, con tarjetas como apoyo, con el objetivo de conocer cómo llegamos a las asambleas y cómo nos sentimos en relación con los temas que hay que abordar, ya que estas emociones sin duda influyen en los procesos de toma de decisiones. Evidenciar su presencia favorece superar la visión patriarcal que separa las emociones de la razón relegando las primeras al ámbito privado e íntimo. Ha sido un

proceso de empoderamiento en la gestión emocional y de ruptura con la idea dicotómica de lo emocional como elemento ajeno a los espacios laborales y de toma de decisiones. Las emociones siempre han estado presentes en las organizaciones pero no se han hecho visibles, reproduciendo su infravaloración como elemento tradicionalmente femenino.

El reto no es sólo visibilizarlas sino también preparar nuestras organizaciones para identificarlas y cuidarlas, estableciendo procedimientos estables para su gestión. Además, profundizar en el análisis de género de las mismas, pudiendo detectar jerarquías en el reconocimiento de la expresión de unas sobre otras, por ejemplo, una mayor tolerancia y facilidad en la gestión de emociones asociadas a lo femenino como el llanto, frente a otras como la ira o la rabia. También deberemos cuidar las expectativas en su gestión o incluso el uso instrumental de las mismas.

Poner sobre la mesa cómo nos sentimos en relación con lo organizativo nos da mucha información sobre la manera en la que nos atraviesan las decisiones o temas a abordar, identificando las inquietudes, los miedos, las resistencias, así como sus causas.

Dinámicas, como las rondas emocionales, cada vez son más habituales y esto nos habla de un cambio en el tipo de organizaciones de las que queremos formar parte. Pero es importante no perder de vista su objetivo y cuidar que no se convierta en algo obligatorio o mecánico, porque así perdería su sentido.

En todo nuestro viaje por lo invisible una herramienta vital para fortalecer y asentar todo el proceso ha sido contar con espacios formativos colectivos, concretamente sobre las emociones, la facilitación de grupos y la comunicación no violenta.

Este proceso ha sido muy bien valorado en Mugarik Gabe y se ha institucionalizado la incorporación en nuestras asambleas tanto de las rondas emocionales como de la facilitación, como elementos que pueden favorecer la eliminación de prácticas patriarcales en nuestros espacios de toma de decisiones.

Algunos de los aprendizajes del proceso

Os compartimos algunos de los aprendizajes principales de “Viajando por lo invisible” y del proceso completo de cambio organizacional en pro de la equidad de género, ya que están estrechamente vinculados lo uno con lo otro.

Una organización abierta al cambio

En nuestra historia y en la actualidad, contamos con una clara apuesta y compromiso colectivo por seguir avanzando en esta línea de transformación organizacional, a veces con incertidumbres y por supuesto con diversidad en las visiones, pero este elemento de apuesta y apertura al cambio tanto individual como colectivo ha sido importante. Así generamos

organizaciones que también se transforman con los sueños de quienes formamos parte de ellas.

Feministas presentes

En todo este proceso las feministas han estado siempre presentes en diferentes espacios, pero siempre acompañándonos, formando parte de Mugarik Gabe o participando en procesos organizativos. Las socias feministas de América Latina, así como las aliadas y colectivos feministas en Euskal Herria y en el Estado, han sido fuente de aprendizaje, de intercambio de experiencias y de construcción colectiva. La presencia de mujeres feministas en la organización ha sido una base que ha generado y después ha sostenido este proceso. Además contar con expertas feministas ha sido clave para desatascar, aportar nuevos elementos y acompañar este proceso. En este sentido, cabe destacar a Norma Vázquez, que realizó nuestro primer diagnóstico de género organizativo, y a Natalia Navarro, que ha estado con nosotras los últimos 8 años del proceso de cambio organizacional. Y también a Las Dignas y a la Iniciativa Mesoamericana de Defensoras de DDHH que han hecho parte del viaje por lo invisible desde El Salvador y México.

Procesos participativos y públicos

Debemos apostar por procesos participativos, tanto en la toma de decisiones como en la formación y otras acciones clave. Procesos colectivos que generan una mayor apropiación y aprendizaje y que abogan por valores más horizontales, construyen la organización desde otra mirada y generan una asunción de la equidad de género como algo propio, desde lo individual hasta lo colectivo. Esta apuesta no debe ser únicamente para nuestros procesos organizativos, sino que al igual que las demás transformaciones que planteamos también deben reflejarse en nuestras prácticas más públicas, promoviendo procesos participativos junto con el movimiento feminista y con otras organizaciones en todo aquello que hacemos, como ha sido en este viaje por lo invisible.

Además, debemos apostar por sistematizar todas estas prácticas, como forma de compartir los aprendizajes de procesos complejos para todas las organizaciones y como forma de transparencia con otros agentes y los contextos en los que nos encontramos.

Procesos creativos e innovadores

“Viajando por lo invisible” también ha sido una apuesta por procesos innovadores, que generan una mayor incertidumbre, pero que sin duda son necesarios y nos abren las posibilidades para el cambio desde las propias metodologías y formas de hacer. Innovadores, en la apuesta colectiva desde el inicio, en su imaginario y en la generación de herramientas. Así, hemos imaginado y creado diversidad de productos (ilustraciones, videos,

materiales...; desde un video hecho con mucho humor, hasta un neceser de viaje), todo ello como excusas para seguir avanzando y acompañando estos viajes.

Pero sobre todo, innovadores en el abordaje de elementos considerados propios del ámbito privado de las organizaciones que, al igual que pasó históricamente con lo femenino, han sido infravalorados e invisibilizados. Ámbitos, que no solo debemos hacer visibles, sino que debemos involucrar en los procesos de cambio social, entendiéndolos como públicos y prioritarios.

Definir y colectivizar nuestras apuestas políticas

Nos toca seguir debatiendo, poniéndonos de acuerdo, definir lo que queremos y difundirlo como apuesta organizativa. Que se dé una apuesta política clara y decidida, así como sustentada en los derechos de las mujeres, la equidad de género y las agendas feministas. Que esta voluntad de cambio sea sentida colectivamente por el grueso del personal, de modo que sea una meta institucional y no solo el sumatorio de algunas metas individuales de la gente que trabaja en la organización.

Esta voluntad debe concretarse en una toma de decisiones estratégicas y no en actividades aisladas, políticamente correctas o para cumplir el expediente marcado por agentes externos. Deben definirse hojas de ruta donde la apuesta feminista sea prioritaria, además de estar reflejada en documentos organizativos conocidos por toda la organización, debe institucionalizarse mediante apuestas concretas a las que destinemos recursos y tiempo. Además, su seguimiento y evaluación estarán presentes en todo el proceso, como forma de aprendizaje, mejora continua y dando respuesta a las resistencias y posibles conflictos.

Los recursos: personas, tiempo y formación

Con la mirada en el largo plazo, uno de nuestros primeros aprendizajes fue que los cambios transformadores requieren de tiempo, de cambios profundos en las personas y en las propias organizaciones. Para ello, contar con recursos es imprescindible, ahí el tiempo de la organización y de todas las personas que la componen es de vital importancia para una implicación real de todo el colectivo. También contar con estructuras específicas y con espacios de formación y debate colectivos, donde generar consensos, profundizar nuestros discursos y argumentarios y generar unas bases de acuerdo desde donde continuar.

Abordar las dificultades y resistencias

Nadie dijo que esto sería fácil. Entre las dificultades del proceso, podríamos señalar, entre otras:

- La falta de recursos, más aún en contextos de mayor precariedad. Hablamos de fondos y presupuestos específicos, pero sobre

todo del tiempo de las personas, para acompañar y participar en el proceso.

- La comprensión de conceptos nuevos, que cuestionan nuestra manera de entender el mundo y nos proponen nuevos análisis en lo organizativo, que debieran suponer también un cuestionamiento individual. Un ejemplo fueron las reflexiones en torno a las prácticas y procedimientos generizantes. En esta línea recordamos el “tartamudeo organizacional” que Natalia Navarro señalaba como indicador de avance, a veces tartamudeamos con los nuevos conceptos, pero es parte del proceso de aprendizaje y apropiación.
- Una de las mayores dificultades que hemos encontrado es el riesgo de perder el análisis feminista cuando estamos abordando otras categorías o propuestas amplias. A veces, trabajando planteamientos como la horizontalidad, el consenso o el trabajo en equipo, podemos pensar que al ser modelos más igualitarios van a ser feministas por sí mismos, pero nuestra experiencia nos habla de la importancia de tener nuestra brújula siempre a mano para valorar si estamos logrando cambios en la construcción de organizaciones más feministas.

Como plantea Natalia Navarro (2017, p. 17), “toda iniciativa de cambio conlleva resistencias, implícitas o explícitas, conscientes o inconscientes, individuales, colectivas o inherentes al funcionamiento organizacional”, y en nuestro proceso también nos las hemos encontrado:

- Es doloroso encontrarse con la reproducción de prácticas sexistas y patriarcales en nuestras organizaciones y reconocer estos privilegios y opresiones, más aún en organizaciones que se supone que son solidarias e igualitarias per se. Esto puede generar una negación de los poderes existentes, así como falta de autocrítica y de justicia social.
- Encontrarnos con privilegios, prácticas y procedimientos generizantes no es sencillo y una resistencia clara será no abordarlos, por el miedo al conflicto o al cambio.
- Otra forma será quedarse solo con lo técnico, lo formal, lo políticamente correcto, lo obligatorio o lo fácil, entendiendo que no implicará cambios estructurales y sí cumplirá con el expediente.
- Sugerir que estos procesos “nos llevan mucho más tiempo que otros temas”, reproduciendo la consideración de la apuesta feminista como un “tema” y no como una base común a todo lo que hagamos.
- Plantear que esta apuesta feminista es importante y definir estrategias o políticas específicas que a la hora de poner en práctica no cuentan con recursos o hay otros puntos más urgentes que abordar.
- Definir estrategias o políticas que son sumatorios de acciones que no generan cambios transformadores o que no cuentan con una evaluación consistente.

Es importante ser conscientes de nuestras resistencias, detectarlas, hacerlas visibles y definir medidas para su abordaje. En cualquier caso, ponerlas sobre la mesa puede llegar a ser un indicador de cambio. Si no se da ningún tipo de resistencia, pudiera avisarnos de que lo que estamos haciendo, que debiera remover nuestra manera convencional de entender nuestras vidas y organizaciones, no está generando los cambios que esperamos. La incomodidad es por tanto indicador de cambio.

La cultura organizacional

Hemos tomado conciencia de que no es posible cambiar la organización sin pasar por la cultura organizacional. Podemos cambiar protocolos, documentos o lenguajes, pero si no cambiamos los valores organizativos que constituyen las raíces de la organización, su estructura profunda, y lo que impregna nuestra cotidianidad, no será posible conseguir organizaciones más feministas. Lo considerado valioso, lo importante, habla de nuestra cultura organizacional y está plagado de valores sexistas y heteropatriarcales que nos toca detectar e ir cambiando por nuevos valores, creencias, símbolos y referentes igualitarios y feministas.

Cambios individuales, organizativos y de contexto

Los procesos de cambio organizacional en pro de la equidad de género implican cambios tanto en las personas y en las propias organizaciones, como en el contexto en el que nos encontramos. No sirve con quedarse con cambios solo en uno de los tres ámbitos. Ha habido situaciones en las que hemos cambiado nuestras acciones públicas, otros momentos en los que mirábamos cómo era nuestro organigrama y sus relaciones de poder, y otros en los que pasamos por la reflexión y el cambio personal, pero entendidos de forma aislada no eran suficientes. Todo es parte de un proceso, puede tener distintos énfasis y fases pero debemos conseguir cambios transformadores que sean integrales.

Perspectiva interseccional

Este proceso inevitablemente se cruza con otros elementos que debemos tener en cuenta: edad, capacidades, orientación e identidades sexuales, origen... son análisis que debemos incorporar de manera interseccional en nuestro proceso y para nosotras está siendo un reto no siempre fácil de abordar. Es nuestra responsabilidad complejizar nuestros discursos y cruzar análisis feministas con otros sistemas de opresión (racismo, capitalismo, colonialismo, adultismo...) y que se reflejen en nuestras prácticas y toma de decisiones.

Proceso que nunca acaba

Con todos sus avances y dificultades, tenemos claro que se trata de una apuesta organizativa imprescindible en toda organización social o entidad que abogue por valores relacionados con la igualdad y, específicamente, en todas las organizaciones y movimientos sociales que tenemos como parte de nuestra misión trabajar por sociedades más justas e igualitarias. Este proceso no es algo puntual, sino un contínuum, un estar siempre alertas e innovando nuevas formas de relación dentro de la organización, generando complicidades con otras, así como tomando decisiones y revisando los avances y resistencias que se vayan produciendo.

Cambio transformador que merece la alegría

Después de estos años de proceso, tenemos aún más claro que merece la pena, o como diría Amaia Pérez Orozco, ¡merece la alegría! Y no solo eso, sino que es de justicia. Toda esta construcción es una oportunidad, que pasa no solo por nuestras ideas y pensamientos, también pasa por nuestras emociones y por nuestras prácticas. Nos toca ir combinando, agitando la coctelera que mezcla todas estas oportunidades de seguir construyendo modelos transformadores y, cómo no, feministas, desde la ilusión y la motivación.

¿Os venís de viaje por lo invisible?

Referencias bibliográficas

- Mugarik Gabe. (2013). El trabajo en equipo no patriarcal. Herramienta de cambio hacia organizaciones con una apuesta feminista de transformación social. Recuperado de: https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2015/04/trabajo_en_equipo_no_patriarcal.pdf
- Mugarik Gabe. (2019). Avanzando en espiral hacia una organización feminista. Cambio organizacional pro equidad de género de Mugarik Gabe 2000-2019. Recuperado de: <https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2020/01/HaciaUnaOrganizacionFeminista.Mugarik.pdf>
- Mugarik Gabe. (2019). *Viajando por lo Invisible*. Recuperado de: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/>
- Navarro Oliván, N. (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*. San Salvador: PNUD.

Navarro Oliván, N. (2017). En las organizaciones también queremos bailar. Cambio organizacional pro equidad de género (ponencia inaugural). En *Viajando por lo invisible: Intercambio de prácticas no patriarcales para cambiar el mundo desde nuestras organizaciones* (Bilbao, 30 marzo 2017). Recuperado de: www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/wp-content/uploads/2018/12/Natalia-Navarro-Queremos-bailar.pdf