AUTODIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE GÉNERO

ENTRE AMIGOS-LAGUN ARTEAN

Entreamigos- lagun Artean

Getxo, octubre del 2019

Entidad facilitadora externa: una gestión y comunicación scp.

una gestión y comunicación

INDICE

1. INTRODUCCIÓN……pág. 4

2. ANTECEDENTES DEL PROCESO DE AUTODIAGNÓSTICO ……pág. 5

2.1. Identificación de la necesidad del auto-diagnóstico

2.2. Características de la plantilla y voluntariado de la Organización

2.3. Concreción del plan de trabajo y agentes implicados

3. DESARROLLO DEL PROCESO ……pág. 11

3.1. Enfoque metodológico del proceso

3.2. Herramientas metodológicas:

- Análisis documental
- Análisis grupal
- Dinámicas
- Cuestionarios
- Entrevistas

3.3. Descripción de las sesiones de trabajo y claves de análisis.

- Calendario de sesiones
- Temas y dinámicas trabajados en cada sesión

3.4. Cronograma del proceso de autodiagnóstico

4. CONCLUSIONES GENERALES DEL ANÁLISIS POR BLOQUES……pág. 32

a) Políticas

b) Trayectoria de trabajo previo pro-equidad

c) Cultura organizacional

d) Procesos internos de trabajo

e) Toma de decisiones

f) Comunicación y aprendizaje

g) Gestión de las personas

h) Actitudes ante el proceso de cambio organizacional

ANEXOS AL DOCUMENTO DE AUTO-DIAGNÓSTICO

ANEXO I: Herramienta de recogida de datos cuantitativos

ANEXO II: Guión de entrevistas

ANEXO III: Cuestionarios online distribuidos entre el personal asalariado y el voluntariado de la Organización

ANEXO IV: Recursos metodológicas de trabajo utilizados

1. INTRODUCCIÓN

El documento que presentamos recoge información sobre el proceso de ***Auto-Diagnóstico participativo de género de Entre amigos-Lagun Artean (EALA)***, iniciado en el marco del Decreto de la Agencia Vasca de Cooperación que regula las ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro equidad.

Los contenidos se estructuran en 4 bloques:

1. En un primer momento, se introduce una sintética explicación sobre de dónde surge la iniciativa de poner en marcha un proceso de cambio organizacional pro-equidad en EALA, las raíces técnicas y políticas de la decisión de apostar por un proceso de estas características.

2. El segundo bloque está dedicado a explicar la manera en que se ha desarrollado el proceso de construcción del diagnóstico: la metodología utilizada, los agentes implicados, el detalle sobre las sesiones con el Grupo de Género, los contenidos trabajados en cada una de ellas y el cronograma general del proceso.

3. El apartado más sustancial del documento es el dedicado a redactar las conclusiones extraídas del proceso de análisis. Estas conclusiones derivan de las siguientes fuentes:

    - Por un lado, de las evidencias extraídas de los ejercicios de análisis documental realizados durante el proceso, de la aplicación de la herramienta para la recopilación de datos cuantitativos así como de las encuestas realizadas al equipo técnico y al voluntariado.
    - Por otro lado, de las opiniones y visiones recogidas en los debates generados en las sesiones de trabajo con el Grupo de Género (GG), a partir tanto de los ejercicios de análisis documental como de otras dinámicas propuestas por la consultoría externa para generar debates y reflexiones sobre claves de análisis consideradas de interés para el diagnóstico.
    - Por último, las conclusiones incluyen valoraciones e interpretaciones que la consultoría externa hace de la información recogida.

4. Como documentación pertinente para la implementación del proceso, se añaden los anexos: los guiones de las sesiones y de las entrevistas, una tabla explicativa con los objetivos de cada una de las sesiones, los cuestionarios enviados al equipo técnico y voluntariado, etc.

2. ANTECEDENTES DEL PROCESO DE AUTODIAGNÓSTICO

2.1. Identificación de la necesidad del auto-diagnóstico

Tras algunos años de reflexión en torno a cuestiones que tienen que ver con la equidad de género dentro de la organización, desde EA-LA, han asumido la responsabilidad de que la aplicación del enfoque de género significa la transversalización del concepto. Son conscientes de que dicho proceso requerirá de una amplia reorganización, tanto de sus estructuras institucionales, como de las políticas que les dirigen.

Después de una amplia reflexión interna, han elegido este momento para dar inicio a un proceso de Diagnóstico Participativo de Género (o Auto-diagnóstico) y para realizar un posterior Plan de Acción Pro Equidad de Género, puesto que actualmente cuentan con un equipo amplio para poder hacer frente a un proceso de semejante magnitud y porque las personas que actualmente conforman EA-LA, desde la Junta Directiva, voluntariado y equipo técnico, se encuentran en un momento en el que son conscientes de las dificultades que tienen para aplicar acciones pro-equidad de género e incluso de identificar los modos particulares y específicos en que se producen las desigualdades de género a lo interno de la Organización.

En este momento en el que confluyen las fuerzas, las ganas y la implicación tanto del equipo técnico como del personal voluntario que conforma EA-LA, se pretende fortalecer el proceso que se puso en marcha ya en 2016 con la creación del documento interno que definía la Política de Género de EA-LA. En aquel momento no se valoró realizar un diagnóstico de género de la organización y se basaron las estrategias y acciones descritas en la Política de Género de EA-LA en las conclusiones obtenidas de la actualización del Plan Estratégico (2015-2020), más que en un análisis de la organización que marcaría de manera más objetiva y real el punto de partida.

Es por ello, que ahora la apuesta esta en definir estrategias basadas en una visión real y completa de la organización desde la perspectiva de género, a partir de una facilitación externa y con la monitorización y guía de la Agencia Vasca de Cooperación, a través de la revisión sistemática de todos los componentes, reacciones y creencias preponderantes de quienes conforman EA-LA.

2.2. Características de la plantilla y voluntariado de la Organización

EALA se ha caracterizado históricamente por ser una organización de pequeñas dimensiones y que ha apostado por un equipo, tanto técnico como voluntario, conformado mayoritariamente por mujeres. A pesar de ello, en el seno de la Organización está presente una reflexión:

> *"El ser todas mujeres no nos aleja de tener actitudes y formas de hacer que tienen como sustento el actual sistema heteropatriarcal*".

La organización Entre Amigos-Lagun Artean cuenta actualmente[1] con 4 personas asalariadas, 1 persona en prácticas y 9 personas voluntarias[2], lo que arroja en datos globales la siguiente **composición de hombres y mujeres que participan de manera activa en la Organización**:

	Total	Porcentaje
Mujeres	10	83,33%
Hombres	2	16,66%

Por otro lado, EA-LA tiene también personas socias, en concreto 158 mujeres (80%) y 39 hombres (algo menos del 20%).En conclusión queda claro que EA-LA es una organización integrada mayoritariamente por mujeres, veamos ahora como están ubicadas dentro de la estructura.

Atendiendo al reparto en los distintos **niveles de su estructura**, EA-LA tiene la siguiente composición de mujeres y hombres:

		Mujeres	Hombres
Personas vinculadas a la organización	Presidencia	100%	
	Junta de gobierno	75%	25%
	Dirección de la ONGD	100%	
	Personal contratado	75%	25%
	Personal voluntario	90%	10%
	Personal en prácticas	100%	
	Socios/as		

En lo referente al **equipo asalariado**, la composición de mujeres y hombres en los distintos niveles es la siguiente:

	Mujeres	Hombres
NIVEL ESTRATÉGICO		
Dirección	1	0
Subtotal nivel estratégico	**1**	**0**
NIVEL TÁCTICO		
Personas coordinadoras	2	0
Subtotal nivel táctico	**2**	**0**
NIVEL OPERATIVO		
Personal técnico	1	1
Personal administrativo		
Subtotal nivel operativo	**1**	**1**

[1] Se toma como referencia el 30 de abril de 2019, fecha en que se realizó el análisis de la estructura de EA-LA. Naturalmente ha sufrido cambios en este tiempo a la fecha de realización del Informe de Auto diagnóstico, en concreto la persona en prácticas ha dejado de formar parte de EA-LA

[2] Algunas de las personas asalariadas se consideran también personas voluntarias.

Total	**3[3]**	**1**

Todas las personas que ocupan los puestos estratégicos y técnicos son mujeres, mientras que el único hombre asalariado ocupa el puesto operativo de técnico en el área de Comunicación de la ONGD.

En la siguiente tabla se desglosa **por áreas de la ONGD** el reparto de responsabilidades entre mujeres y hombres:

	Mujeres	Hombres
DEPARTAMENTOS / ÁREAS		
Dirección/Gerencia	1	
Gestión de personas	1	
Administración	1	
Género	1	
Cooperación al desarrollo	2	
Educación para la transformación	1	
Comunicación		1
Prácticas	1	

Figura: Organigrama de la Asociación por áreas de trabajo Norte y Sur.[4]

[3] La persona que realiza las funciones de Dirección de la ONGD es la misma que a su vez es Coordinadora del Área de Cooperación al Desarrollo (hasta septiembre de 2019), por esa razón el número total de mujeres asalariadas es de 3, aunque ocupen 4 puestos diferentes.

[4] Fuente: Plan estratégico 2015-2020 EALA

Tal y como se señaló anteriormente (en nota al pie), la misma mujer ocupa los puestos (o se hace cargo de las responsabilidades derivadas de dichos puestos) de: Dirección, gestión de personas, Administración, Género y cooperación al Desarrollo (coordinación). Esto revela una **concentración de funciones y responsabilidades** en una sola persona que será analizada en el apartado de conclusiones correspondiente.

El resto de puestos son unipersonales, ubicándose una mujer como técnica de cooperación, otra mujer como Coordinadora del área de EpTS, y a su cargo, un hombre como técnico de comunicación.

La **distribución por edades** es la siguiente, tanto a nivel asalariado como voluntario:

	Asalariado	Voluntariado	Mujeres	Hombres
Menos de 24		X	1	
De 25 a 29	X		1	
De 30 a 34	X			1
De 35 a 39	X	X	1	1
De 40 a 44				
De 45 a 49				
De 50 a 54	X		1	
De 55 a 59				
De 60 a 64				
Más de 65		X	5	

Como puede observarse hay una **distancia generacional** importante entre el personal asalariado y voluntario, y en general una representación de franjas de edad o muy joven (entre 25 y 35 años) o muy mayor (más de 65 años).

Por último, como parte de la caracterización de la plantilla de EA-LA se ha indagado sobre el número de personas asalariadas y voluntarias con **responsabilidades de cuidado**. La siguiente tabla refleja el resultado:

		Mujeres	Hombres
Personas con hijas/os a cargo		2	1
¿De éstas, cuántas monomarentales/monoparentales?		1	
Clasifica el total de personas con hijas/os a cargo, según la edad de su hija o hijo menor.	< 3 años		
	de 3 a 11	3	
	de 12 a 16		
	> 16 años		
Personas que conviven con mayores de edad con algún tipo de dependencia		1	

En el apartado de conclusiones se abordarán las medidas y políticas de conciliación que EA-LA tiene al respecto.

2.3. Concreción del plan de trabajo y agentes implicados

El proceso de cambio organizacional pro-equidad de EA-LA comenzó el 10 de enero de 2019, con una primera reunión de puesta en marcha del proceso con la referente de género y la responsable de EpTS, en el que se concretaron los objetivos y fases del proceso y las funciones y responsabilidades de cada uno de los agentes implicados. Asimismo, se definió un borrador de calendario de plan de trabajo para la fase de diagnóstico.

El 7 de febrero se concertó una primera reunión del Grupo de género de la Organización para la presentación del proceso, su contextualización en el momento que está viviendo EA-LA y los objetivos a lograr en esta primera fase del diagnóstico. Se estableció una periodicidad mensual para las sesiones presenciales del grupo de género con sesiones alternas de dos horas y media a cuatro horas de duración.

Por otro lado, se acordó que entre unas sesiones y otras el grupo se responsabilizaría de desarrollar algunas tareas propuestas por la consultoría externa: análisis de documentos, recogida de datos, respuestas a cuestionarios, realización de sesiones conjuntas para trabajar algunos temas internamente...

El calendario final de trabajo ha sido el que se detalla a continuación:

Fecha	Contenidos
Enero 2019 10 enero	Sesión de coordinación inicial. Puesta en marcha y coordinación con la Referente de género
Febrero 2019 7 Febrero	Sesión inicial de presentación del proceso al equipo técnico, voluntariado y patronato. Puesta en marcha y coordinación con el grupo de género
Febrero 2019 22 febrero	I Sesión de trabajo del grupo de género: Antecedentes e instancias impulsoras de la equidad. Alianzas
Marzo 2019 28 marzo	II Sesión de trabajo del grupo de género: Cómo se socializan y sistematizan los aprendizajes relacionados con equidad de género. Gestión del aprendizaje de género. Sistemas de información. Procesos de contratación y selección.
Abril 2019 28 abril	III Sesión de trabajo del grupo: Incorporación de género en documentos estratégicos e identitarios. Presupuestos y recursos destinados a Género. Procesos internos de trabajo y condiciones laborales
23 abril	Entrevista con personal asalariado (EpTS) y voluntariado.
Mayo 2019	IV Sesión de trabajo del grupo: Incorporación de la

20 mayo	perspectiva de género en proyectos. Análisis de funciones y tareas por puestos. Conflictos y tabúes organizacionales. Procesos de toma de decisiones.
Junio 2019 20 junio	V Sesión de trabajo del grupo: Roles de género en la comunicación organizacional. Conciliación y corresponsabilidad. Relación equipo-voluntariado Devolución de resultados de la herramienta de datos cuantitativos y encuesta al equipo.
Septiembre 2019 20 septiembre	VI Sesión de trabajo del grupo: Noción trabajo/empleo. Imaginarios de masculinidad/feminidad. Liderazgos. Poderes.
30 de septiembre	Entrevistas a personal asalariado (Comunicación) y Junta directiva (presidenta)
18 de octubre	Entrevistas a personal asalariado (Cooperación)

3. DESARROLLO DEL PROCESO

3.1. Enfoque metodológico del proceso

El enfoque metodológico utilizado en este proceso parte de considerar el diagnóstico organizacional como un **proceso participativo**. Una de las características importantes que defendemos en este enfoque es que las conclusiones no provengan exclusivamente de una mirada externa, sino de la generación de espacios y condiciones para que sea el propio grupo quien describa la imagen que devuelve el espejo. Un enfoque de estas características exige detenerse, comprometerse a adoptar una mirada crítica y autocrítica, estar en disposición de escuchar y comprender visiones diferentes a las propias, y revisar prácticas desde una actitud propositiva. Se trata, en definitiva, de un proceso de construcción colectiva que –en sí mismo- genera aprendizajes y dinámicas organizacionales que facilitan el intercambio y la comunicación.

El objetivo es ir descubriendo de una forma participativa las desigualdades de género que -consciente o inconscientemente- se pueden estar dando en el funcionamiento de la organización, en sus valores organizacionales, y en el comportamiento de las personas que la integran. En el caso de EA-LA es interesante observar que existen dos grupos de personas con diferentes características en la Organización, el personal asalariado (mixto, joven, con y sin responsabilidades familiares, formado en Cooperación al desarrollo) y el personal voluntario (mayor de 65 años, femenino, sin formación académica en cooperación). En el grupo de género han estado representados ambos grupos, y la interacción entre ambos ha supuesto interesantes debates y aportes a la mirada organizacional.

El enfoque desde el diagnóstico y que, posteriormente se plasmará también el Plan, estará orientado a la disminución de las desigualdades de género detectadas, incorporar la transversalidad de género e impulsar el empoderamiento de las mujeres de la organización.

En coherencia con este enfoque, desde **una gestión y comunicación**, como agente facilitador externo, el planteamiento de trabajo se ha centrado en impulsar la participación activa y la reflexión crítica, buscando siempre integrar la mirada de género en cada uno de los análisis y debates que se han promovido.

Para ello, se ha utilizado una metodología que combina estrategias de diversas características. Por una lado, con el Grupo de Género, se ha hecho hincapié en dinámicas, preguntas generadoras de reflexiones, discusiones en plenario y ejercicios de análisis individuales y en grupos. La entidad facilitadora externa ha dinamizado los espacios, proponiendo claves de análisis y conduciendo las reflexiones y debates, con el fin de que el propio grupo llegara a constataciones y valoraciones.

Pero también se ha recurrido a otras metodologías como la entrevista con el voluntariado y el personal asalariado de manera individualizada y en profundidad, el uso de una herramienta específica para recoger y analizar datos cuantitativos, así como un cuestionario online para

recabar la opinión individual del equipo técnico y del voluntariado[5].

Con ellas, el equipo externo ha agrupado ideas y percepciones y ha formulado las conclusiones derivadas de las opiniones y valoraciones expresadas por todos los agentes implicados.

La **dinámica de trabajo** con el Grupo de Género se ha desarrollado dividiendo las **sesiones por los bloques** de análisis establecidos:

1. Actitudes ante el proceso de cambio organizacional pro equidad
2. Trayectoria de trabajo previo pro-equidad
3. Políticas de la organización
4. Gestión de las personas
5. Procesos internos de trabajo
6. Toma de decisiones
7. Cultura organizacional
8. Comunicación y aprendizaje

Para analizar cada uno de los bloques se ha seguido el siguiente esquema de contenidos:

- Explicación de las claves y herramientas de análisis del bloque a analizar
- Planteamiento de dinámicas y ejercicios a realizar, en grupos pequeños, en la sesión de trabajo
- Planteamiento de ejercicios para que el grupo los trabajara de cara a la siguiente sesión
- En el caso de que en la sesión anterior se hubieran mandando tareas, la sesión de trabajo comienza con la devolución de las tareas y el debate sobre ello.

El **grupo de género** ha contado con la participación de un total de 9 personas (algunas de ellas de manera rotatoria y otra de manera puntual):

- Ainara Azaola Arconada, presidenta de la Asociación y coordinadora asalariada de la misma.
- Izaskun Rodríguez Elkoro, responsable de EpTS y miembra de la Junta directiva
- Jacobo Rodríguez Prieto, voluntario y miembro de la Junta directiva.
- Cinthya Salazar Perez, estudiante en prácticas de enero a abril de 2019
- Natividad Basauri Ayo, voluntaria integrada en la “Comisión de Becas”
- Araceli Barredo Fernández, voluntaria integrada en la “Comisión de Becas”
- Maialen Mangas Urkizu responsable de comunicación desde febrero a marzo de 2019
- Julen Rodríguez Barrenechea, responsable de Comunicación desde abril de 2019
- Magdalena Gutiérrez, voluntaria integrada en la “Comisión de Becas”

La **persona referente de género,** Ainara Azaola, ha sido la interlocutora de referencia con la

[5] Ver Anexo I: herramienta de datos cuantitativos
Anexo II: guión de preguntas de los cuestionarios online
Anexo III: guion de entrevistas

consultoría externa y la responsable de la comunicación sobre el proceso al resto de la organización.

3.2. Herramientas metodológicas

Las herramientas utilizadas durante el proceso para generar la reflexión y el debate y facilitar el análisis han sido las siguientes:

- **Análisis documental:** a partir de las claves de análisis facilitadas por la consultoría externa, tanto ésta como las personas que integran el grupo de género han analizado documentos identitarios de la organización, desde una clave de género.

- **Análisis grupal:** en las sesiones de trabajo del grupo de género se han llevado a cabo discusiones abiertas sobre cuestiones relativas a las políticas definidas por la organización, la manera de estructurarse y organizar el modelo de gestión, la forma en que los proyectos y productos comunicacionales integran la perspectiva de género y los valores que subyacen en la cultura organizacional. Con las discusiones y debates abiertos, se ha buscado generar espacios de reflexión compartida donde poder expresar opiniones, percepciones y experiencias que contribuyan a percibir cuál es el sentir y el funcionar de la organización a todos los niveles.

- **Cuestionarios online individuales y anónimos:** para recoger las visiones de las personas del equipo técnico y voluntariado sobre aspectos generales de la vida de la organización. Estos cuestionarios nos han permitido comprender la diferente visión que tiene el equipo técnico y el voluntariado sobre los mismos asuntos.

- **Entrevista con voluntariado y equipo asalariado en profundidad**: con la intención de complementar toda la información recogida se han realizado cinco entrevistas individuales en profundidad con cuatro personas asalariadas en Getxo y Gasteiz (skype) y una voluntaria, para profundizar en algunas perspectivas y conocer opiniones y visiones de las personas desde fuera del grupo. En concreto, en las entrevistas se ha conversado sobre el propio proceso, sobre la incorporación de valores feministas en la organización y sobre otros aspectos relevantes que surgían en las sesiones y que requerían de un mayor abordaje.

- **Herramienta cuantitativa**: Se ha utilizado una herramienta[6] a partir de la cual se pueden extraer conclusiones sobre las características de la plantilla, sobre las condiciones laborales, y sobre la gestión de personas.

[6] La herramienta que se utiliza es una adaptación de la proporcionada por Emakunde "Herramienta: Diagnóstico. Indicadores de género" para la elaboración de diagnóstico y plan para la igualdad en empresas y entidades privadas https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/organizaciones_recursos/es_material/adjuntos/herramienta_diagnostico_indicadores_de_genero_protegida.xlsm) Ver Anexo I

3.3. Descripción de las instancias de trabajo y claves de análisis

En este apartado se detalla el programa de cada una de las **sesiones de trabajo** que la consultoría externa ha realizado con el grupo de género de Entre Amigos Lagun Artean. Han sido un total de 7 sesiones presenciales, distribuidas entre los meses de febrero y septiembre de 2019. Si bien se describe someramente los objetivos y herramientas utilizadas en cada sesión, para un análisis más detallado de la metodología se aportan en anexos las fichas de trabajo utilizadas en todas las sesiones.

Sesión presentación: 7 de febrero de 2019

La sesión de presentación se dedicó a explicar el proceso a la organización. En ella participó el equipo asalariado de EA-LA, parte del voluntariado y la persona en prácticas en ese momento, un total de 9 personas. Tras la primera parte de la sesión, en la que la consultoría explica el plan de trabajo del proceso y algunas claves para entender las implicaciones de un proceso de cambio organizacional pro-equidad, se divide al grupo en dos y se lanzan varias preguntas para la reflexión. En un principio las preguntas se piensan en individual, después se comparten en el grupo pequeño y, por último, se ponen en común en plenaria las principales ideas intercambiadas.

a) Sobre las expectativas

- ¿Para qué te gustaría que sirviera este proceso?
- ¿Qué cambios esperas que se produzcan en la organización?

b) Sensaciones

- ¿Qué sensaciones tienes ante el proceso: ilusión, inquietud, motivación, miedos…?

c) Compromisos

- ¿Qué compromisos estás dispuesta/o a adoptar para este proceso?

Fotografía de la sesión realizada: dinámica de grupos.

1ª Sesión del Grupo de Género: 22 de febrero de 2019

En la **primera sesión** se comenzó trabajando los "Antecedentes e instancias impulsoras de igualdad" a partir de la dinámica "Espiral de la historia" y se hizo una valoración general de la historia de EA-LA desde la perspectiva de avances y retrocesos en materia de equidad de género, tanto a nivel institucional (por ejemplo con la política de género aprobada en 2016), como operativo (tipología, sector y enfoque de los proyectos,..).

Trayectoria previa pro equidad

Antecedentes e instancias impulsoras de igualdad: dinámica espiral de la historia de género. La dinámica consiste en dibujar una espiral de la historia de género de la organización para recuperar los momentos y acontecimientos que, de una u otra manera, han marcado la experiencia, que han sido claves por haber sido especialmente significativos

- En un papelógrafo se dibuja una línea que inicia en la fecha del primer antecedente en género y que finaliza en la actualidad.
- Cada participante escribe en tarjetas tanto los momentos significativos que recuerda (con fechas) como las percepciones/emociones relacionadas.
- En la línea se van pegando las tarjetas ubicándolas cronológicamente. Los hechos se anotan en la parte superior y las percepciones en la inferior.
- En plenario se analiza críticamente el proceso intentando identificar momentos significativos y las razones por las que se ha avanzado o no en la incorporación del género dentro de la organización. Se seleccionan las decisiones más importantes en relación a equidad de género y se va preguntando:
    - ¿Qué personas han propuesto o impulsado esos cambios?
    - ¿Cómo se tomó la decisión?
    - ¿Cómo se ha trasladado al resto de la organización, cómo se ha hecho político?
    - ¿Hubo resistencias ante esas decisiones?
    - ¿Qué recorrido tuvieron esas decisiones? (qué sostenibilidad han tenido)

Alianzas

Como parte de esta misma dinámica de la espiral de la historia, y una vez completada, se analizan las alianzas de la Organización. Este análisis abarca tanto las alianzas con otras organizaciones y movimientos sociales en el Sur como en el Norte en la actuación en EpTS.

Los objetivos de esta dinámica son:

- Revisar las redes y espacios de coordinación en los que participa la organización
- Analizar el compromiso con la equidad de esas redes y espacios
- Conocer cuáles son los criterios para seleccionar las redes en las que se participa (si existen)
- Revisar quiénes son las contrapartes de la organización conocer su compromiso con la equidad
- Conocer cuáles son los criterios para seleccionar las contrapartes de la organización(si existen)

A partir de ese análisis por grupos de trabajo se lanzan las siguientes preguntas para el debate:

1. ¿Qué características tienen las organizaciones con quienes se alía la organización en los proyectos de cooperación y de sensibilización o educación?

2. ¿Existe un protocolo o unos criterios establecidos para elegir qué organizaciones interesan más a la organización como aliadas en el Norte y en el Sur? Si es así, cuáles son y si no, en base a qué se eligen las contrapartes?

2ª Sesión del Grupo de Género: 28 de marzo de 2019

En la **segunda sesión** se continuó con el trabajo iniciado con la espiral de la historia en el punto del análisis crítico de las redes y alianzas de la Organización. También se abordaron los temas relacionados con la socialización y sistematización de los aprendizajes organizacionales relacionados con la equidad de género, y se debatió y reflexionó sobre la capacidad de "acceso a la información de género" dentro de EA-LA en el contexto de la comunicación (interna y externa).

Sistematización de los aprendizajes

El grupo de género realizó un ejercicio a partir de los resultados de la dinámica de la espiral de la historia, para reflexionar sobre cómo los hitos y los avances identificados se han instalado o no en la memoria y el relato de la organización. Los objetivos de este ejercicio eran:

- Revisar el grado de apropiación y conocimiento de los avances y las instancias impulsoras en equidad de género en la organización
- Valorar la sistematización de aprendizajes de género

Se propone para la dinamización del debate en grupos las siguientes preguntas disparadoras:

1. ¿Cuáles de los hitos repasados en la espiral de la historia eran conocidos por las personas que se han incorporado posteriormente?
2. ¿Se menciona en el histórico de la Asociación los nombres de las personas referenciadas en los hitos de género de la espiral de la historia? ¿Mercedes, Eli, Fidel, Salva?
3. ¿Cómo se ha sistematizado el avance y los aprendizajes realizados en Sololá entre 2002 y 2012?
4. ¿Cómo se asegura el mantenimiento y la sostenibilidad de los avances en materia de género de la organización más allá de las personas que componen hoy EALA?

Acceso a la información relacionada con género

Tras cerrar el plenario sobre la socialización de aprendizajes, se aborda el tema del acceso a las informaciones relacionadas con equidad de género. Para ello, se vuelve a dividir al grupo en dos y se pide que cada uno haga un listado de las informaciones relacionadas con género que recuerden les hayan llegado por canales formales de la organización durante el último año. El equipo facilitador había contactado previamente a la sesión con la Referente de género para que hiciera un listado de las comunicaciones realizadas en el último año relacionadas con equidad de

género (acciones de sensibilización, avances pro-equidad, noticias relacionadas con el tema…). Una vez realizado el ejercicio se comparte en plenario y se contrastó con el trabajo de análisis realizado por la referente. A partir de los resultados del ejercicio, se promueve el debate sobre la relevancia de las informaciones relacionadas con género y de modo más amplio sobre el acceso a la información de las distintas personas que conforman el GG, a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuanta información de mi organización considero que tengo?
- ¿De qué temas no tengo información? ¿Por qué?
- ¿Me influye no tener esa información para tener menos poder de decisión en la organización?
- ¿Qué sistema formal se utiliza para proporcionar información de la entidad? ¿Qué tipo de información?
- ¿Qué sistemas informales existen para transmitir información? ¿Yo tengo acceso?

Procesos de selección

Por último, se analizan los procesos de selección a partir de las últimas convocatorias de puesto promocionadas por EALA.

Se analizaron dos convocatorias diferentes para la incorporación de perfiles dentro de la delegación en Euskadi: el puesto de EpTS y el puesto de Comunicación.

El análisis en grupos se propuso centrarse en los siguientes aspectos de las convocatorias:

1. Sobre las competencias que se valoran:
    - ¿Cuáles son los requisitos para el puesto?
    - ¿Se indica algún requisito valorable?
    - ¿Se indica qué capacidades/habilidades se requieren o valoran? ¿Cuáles son?
    - ¿Cuáles son requisitos son imprescindibles para el buen desempeño del puesto?
    - ¿Hay algún requisito que echas en falta?
    - Analizando los requisitos desde una mirada de género, ¿identificas capacidades más asociadas valores masculinos hegemónicos? ¿Y otras asociadas a tareas o habilidades feminizadas?
    - ¿Crees que todos los requisitos son imprescindibles para el puesto?

2. Sobre cómo se desarrolla el proceso
    - ¿Cómo se ha diseñado el proceso? ¿Quiénes han participado?
    - ¿Se han definido criterios objetivos con indicadores medibles?
    - ¿Se ha contemplado la posibilidad de introducir algún criterio de acción positiva hacia las mujeres?

- ¿Cómo se han planificado las entrevistas? ¿Quiénes las han hecho? ¿Se han definido criterios objetivos para valorar a las personas candidatas en las entrevistas? ¿Cuáles?

3ª Sesión del Grupo de Género: 30 de abril de 2019

En esta sesión, previa tarea encargada al GG en la sesión anterior, se analizó la integración de la perspectiva de género en los documentos políticos y comunicacionales. Así también se abordó el presupuesto y recursos destinados a Equidad de género en la Organización (a nivel de productos y a nivel de políticas) así como su interiorización y compromiso con la financiación de género a medio o largo plazo. Por último se abordó el tema de los procesos internos de trabajo, analizando los espacios formales de coordinación y gestión.

Integración de la perspectiva de género en documentos políticos y comunicacionales

Para la realización de este ejercicio se propone al GG que a partir de una herramienta de análisis proporcionada por la consultoría lleve a cabo el estudio de sus documentos de forma interna, reservando el primer momento de la sesión de trabajo a exponer los resultados en plenario.

El GG se divide en dos grupos para hacer este análisis tomando como referencia la tabla siguiente:

Documento:		
Uso del lenguaje	Sí/No Ejemplos	Comentarios/conclusiones
¿Se utiliza el masculino genérico?		
¿Se visibiliza el femenino (niños y niñas)?		
¿Se utilizan términos genéricos e inclusivos (infancia)?		
Contenidos	Sí/No Ejemplos	Comentarios/conclusiones
¿Los contenidos del texto aluden a la diferente situación de mujeres y hombres ante el tema/problema del que se habla?		
¿Los contenidos aluden específicamente a desigualdades de género?		
¿Los contenidos aluden específicamente a derechos de las mujeres?		
Uso de las imágenes	Sí/No Ejemplos	Comentarios/conclusiones
Nº de mujeres y de hombres que aparecen		
Planos en los que aparecen ellos y ellas (primeros planos, planos medios, en grupo...)		
Actividades que realizan las mujeres y los hombres en las imágenes		

¿Aparecen las mujeres en actitudes proactivas (luchas, reivindicaciones) o en roles no tradicionales (trabajos "masculinizados")?		
Relación entre las mujeres y los hombres de las imágenes (posición de ellas y de ellos, cómo interactúan…)		

A partir del análisis de los estatutos sociales (antiguos y renovados en 2018), el plan estratégico o la política de género, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Qué conclusiones sacáis del ejercicio?
- ¿Os ha sorprendido algo de lo que ibais analizando?
- ¿Habéis identificado algún área de mejora?
- Si todos los documentos están perfectos, ¿a qué creéis que se debe?
- ¿Creéis que incluir mejor o peor la perspectiva de género depende de quién haga el documento?

Se repite el ejercicio con los productos comunicacionales (web y memorias de EA-LA) y de nuevo se reflexiona en plenario sobre las mismas preguntas.

Presupuesto y Recursos destinados a Equidad de género

Previa tarea solicitada a la Referente de género de que haga recuento de qué formaciones se han realizado por el personal en este último año, duración, coste y temáticas y en especial cuales han sido formación en género, se presenta la información sobre recursos destinados a formación interna y a formación en género en el último año y se plantea la siguiente pregunta para el debate en plenario:

- ¿A qué se dedicaría presupuesto en fortalecer el componente de equidad de género en la organización si hubiese recursos ilimitados (asistencias, formación, personal,…)?

Una vez expuestas las necesidades y prioridades en formación en género de la Organización, se plantea el debate sobre si se apuesta por dedicar unos recursos económicos fijos a Género por parte de EA-LA, en dos grupos, unos piensan argumentos a favor del sí y otros del no y realizan el debate.

Procesos internos de trabajo: Espacios formales de coordinación

Para abordar este tema, se solicitó a la Referente de género que realizara una presentación de los espacios de coordinación formales existentes. En sesión plenaria, pedimos al grupo que individualmente escriban en una hoja aquellos espacios que consideran que son los formales de coordinación, y que los describan (periodicidad, participantes, duración, temas,…).

A partir de los resultados planteamos las siguientes preguntas para el debate:

- ¿Qué cosas positivas y negativas tiene esta forma de funcionar?
- ¿Está resultando positivo para la Organización manejar los espacios informales como forma de coordinación? ¿Es eficaz de cara a los resultados?
- ¿Todo el mundo siente que tienen información sobre los procesos de trabajo? ¿O se acumula en algunas personas esa información?
- ¿Tiene eso un impacto a la hora de la toma de decisiones?
- ¿Se nos ocurren propuestas de mejora de la coordinación interna?

Entrevista con voluntariado y Responsable de EpTS: 23 de abril de 2019

En esta ocasión se llevaron a cabo dos entrevistas individuales a la responsable de EpTS y a una voluntaria estudiante en prácticas en la Organización[7].

4ª Sesión del Grupo de Género: 20 de mayo de 2019

En esta sesión se trabajó sobre la integración de la perspectiva de género en los proyectos realizados por EA-LA a partir de una muestra de EpTS y Cooperación. También se trabajó sobre los perfiles de puesto y sus funciones y tareas en contraste con la dinámica organizacional y los procesos internos de trabajo reales y sus sobrecargas en las diferentes personas asalariadas. Por último, a partir de la identificación de la consultoría se abordó un tema de cultura organizacional relacionado con los tabúes organizacionales y la resolución de conflictos.

Integración de la perspectiva de género en proyectos

A partir del *check list*[8] facilitado por la consultoría externa, el grupo de género se divide en dos para hacer el análisis por separado de un proyecto de Educación y de otro de Cooperación al Desarrollo.

Check list para comprobar la integración de la perspectiva de género en el formulario y en la matriz de planificación de un proyecto

A) Formulario

	Preguntas	Sí	No
Antecedentes	¿En el apartado se explica si las mujeres han participado en la identificación de las necesidades a las que responde el proyecto?		
	¿Se alude a estudios, diagnósticos o documentos que tengan que ver con problemáticas de las mujeres y/o desigualdades de género?		
	¿Se detallan cuáles son necesidades y demandas específicas de las mujeres de la población con la que se va a trabajar?		
	Si es así, ¿cuáles son esas necesidades y demandas?		

[7] Ver Anexo II. Guión de entrevistas

[8] El *check list* es una ficha que propone preguntas para comprobar en qué elementos concretos se materializa la inclusión de la perspectiva de género en los diferentes apartados del proyecto : antecedentes, transversales, sistemas de seguimiento y evaluación y matriz de planificación (objetivos, resultados, indicadores y fuentes de verificación, actividades y recursos)

	¿Se argumenta cómo la problemática que pretende abordar el proyecto impacta en las relaciones de género?		
	¿Se aportan datos sobre las características de la población sujeto, diferenciando entre las características y la realidad de mujeres y de hombres?		
	¿Se explica cuál es la estrategia que adopta el proyecto para contribuir al empoderamiento de las mujeres, aportando datos sobre?: ◦ Qué desigualdades y desequilibrios pretende afrontar. ◦ En qué acciones se concreta: concienciación, formación, capacitación, etc. ◦ Cómo se garantiza la participación de las mujeres, qué medidas se han contemplado para lograr una participación real y efectiva. ◦ Qué cambios se espera obtener en cuanto a la posición de las mujeres y las desigualdades de género ◦ Si se ha involucrado a los hombres y cómo se plantea su participación. ◦ Si se contemplan medidas para crear alianzas estratégicas con otras mujeres.		
Transversales	¿Se alude a la desigual posición de las mujeres y/o a las desigualdades de género en aquellas transversales que no son específicamente la de equidad de género (participación, organización, enfoque de derechos, sostenibilidad ambiental...)?		
Sistemas de seguimiento y evaluación	¿Se menciona en el apartado que se van a medir específicamente los avances relacionados con género?		
	Si se contemplan evaluaciones externas, ¿se menciona que tendrán como requisito que la evaluación integre la perspectiva de género?		

B) Matriz de planificación

	Preguntas	Sí	No
Objetivos	¿Especifican los objetivos quién se va a beneficiar del proyecto, haciendo distinción entre hombres y mujeres?		
	¿Se orienta algún objetivo a mejorar la posición de las mujeres de la población con la que se va a trabajar?		
	¿Se orienta algún objetivo del proyecto a abordar desigualdades existentes entre las mujeres y hombres de la población con la que se va a trabajar?		
	¿Hay algún objetivo orientado a mejorar las capacidades personales de las mujeres? (formación, concienciación sobre sus derechos…?		
	¿Hay algún objetivo orientado a que las mujeres se organicen entre		

	ellas para defender sus derechos?		
	¿Se orientan los objetivos del proyecto a abordar desigualdades entre mujeres y hombres?		
Resultados	¿Se orienta algún resultado a mejorar la posición de las mujeres de la población con la que se va a trabajar?		
	¿Se orienta algún resultado del proyecto a abordar desigualdades existentes entre las mujeres y hombres de la población con la que se va a trabajar?		
	¿Hay algún resultado orientado a mejorar las capacidades personales de las mujeres? (formación, concienciación sobre sus derechos…?		
	¿Hay algún resultado orientado a que las mujeres se organicen entre ellas para defender sus derechos?		
Indicadores y fuentes de verificación	¿Los indicadores formulados sirven para medir los cambios que producirán tanto en los hombres como en las mujeres?		
	¿Con los indicadores formulados se podrá valorar el avance en el nivel de empoderamiento de las mujeres?		
	¿Hay algún indicador que mida los cambios en la relación de poder entre hombres y mujeres?		
	¿Los indicadores formulados servirán para medir los cambios de comportamiento de los hombres en cuanto a su percepción sobre su identidad masculina y sus intereses estratégicos de género?		
Actividades y recursos	¿Se han planificado actividades específicas para las mujeres?		
	¿Se han planificado actividades específicas para abordar desigualdades de género?		
	¿Hay actividades orientadas a fortalecer el empoderamiento de las mujeres?		
	¿Se han planificado actividades con hombres para favorecer procesos de reflexión de género?		
	¿Todas las actividades relacionadas con necesidades de las mujeres tienen asignados recursos humanos y/o materiales suficientes?		

Preguntas finales para la reflexión:

A partir de los datos que arroja la revisión de este check list:

- ¿Qué conclusiones sacáis sobre cómo en los diferentes apartados del formulario se visibiliza la realidad diferenciada de mujeres y hombres y las desigualdades de género?

- ¿Qué conclusiones respecto a la matriz de planificación?
- ¿Qué áreas de mejora identificáis?

Procesos internos de trabajo: Funciones y puestos

Tras el debate anterior, se pasa a conversar sobre las funciones de cada puesto y las tareas que cada persona realiza. Se trata de revisar si están bien definidos los contenidos de cada puesto de trabajo, si en la definición de las funciones se incluyen responsabilidades vinculadas a la incorporación de la perspectiva de género, y si hay coherencia entre las funciones definidas formalmente y las realizadas efectivamente. Es decir, si existen tareas no asignadas formalmente a ningún puesto pero que en el día a día son necesarias y alguien las hace.

El objetivo es observar cómo de incorporada está la visión de género en la definición de las funciones, responsabilidades y tareas formales, y también en las informales, para identificar potenciales sesgos de género. En las organizaciones es habitual encontrar cierta "ceguera de género" a la hora de definir los contenidos de los puestos de trabajo, así como sesgos de género (funciones y tareas masculinizadas y feminizadas, influidas por estereotipos de género) y tareas invisibilizadas, que suelen coincidir con tareas tradicionalmente feminizadas y, por tanto, no valoradas (limpieza, cuidado del espacio, cuidado emocional del grupo…etc).

Para poder analizar todo esto se pide al grupo que de manera individual rellenen una ficha en la que, a partir de lo que formalmente está establecido para su puesto de trabajo y lo que realmente hacen en su día a día, respondan a las siguientes preguntas:

- ¿Están bien detalladas las funciones de tu puesto?
- ¿Cuáles son las funciones formales?
- ¿Cuáles son las funciones reales?
- ¿Tienes alguna función relacionada con la equidad de género?
- ¿Crees que tu puesto responde a roles tradicionales de género?

Cultura organizacional: tabúes y resolución de conflictos

Para cerrar la sesión, se pide a las personas del grupo que de manera individual respondan a las siguientes preguntas:

- ¿Crees que en tu organización existe algún tema que se evite hablar? En caso afirmativo, ¿cuál es el tema o los temas?
- ¿Por qué crees que se evita hablar de ello? ¿Qué lo impide?
- ¿Qué crees que pasaría si se hablara explícitamente de ello?

Tras unos minutos de reflexión, se comenta en plenario.

5ª Sesión del Grupo de Género: 20 de junio de 2019

Espacios de toma de decisiones y dinámicas de género en la Organización

Se presentan las conclusiones extraídas de la observación de reuniones mixtas a partir del ejercicio previo de observación encargado a la Referente de género en una reunión extraordinaria entre equipo asalariado y voluntariado (Comisión de becas) de la Organización. Se proponía el siguiente itinerario de observación:

HOJA DE OBSERVACIÓN DE GÉNERO EN REUNIONES

Motivo de la reunión

Áreas y persona que convoca o dinamiza (señalar si es mujer u hombre)

Número de participantes

Mujeres:	Hombres:	Total:

LENGUAJE

1. La persona que dirige la reunión utiliza lenguaje incluyente: (señala con una X)

Siempre		Muchas veces		A veces		Nunca	

2. Las presentaciones, vídeos, papelógrafos que se presentan, utilizan lenguaje incluyente

Siempre		Muchas veces		A veces		Nunca	

3. Las personas asistentes a la reunión utilizan lenguaje incluyente

Siempre		Muchas veces		A veces		Nunca	

4. Las imágenes que se utilizan en las presentaciones

a) ¿Representan tanto a mujeres como a hombres?

Siempre		Muchas veces		A veces		Nunca	

b) ¿Son sexistas o estereotipan?

Siempre		Muchas veces		A veces		Nunca	

5. Los ejemplos que se utilizan por parte de quién dirige la reunión

a) ¿Representan tanto a mujeres como a hombres?

Siempre		Muchas veces		A veces		Nunca	

b) ¿Son sexistas o estereotipan?

Siempre		Muchas veces		A veces		Nunca	

PARTICIPACIÓN

6. En los momentos de participación, ¿Cuántas veces hablan y cuánto duran sus intervenciones? Pon una marca cada vez que se intervenga en la casilla que corresponda

Mujeres			Hombres		
Corta	Media	Larga	Corta	Media	Larga

7. Si se presentan interrupciones o se corta la palabra a alguno/a de las/os participantes, indica:

¿Cuántas interrupciones? Pon una marca donde corresponda.

	Mujer	Hombre
¿Quién lo hace?		
¿A quién corta?		

8. Las personas que dirigen la reunión ¿Toman medidas correctoras en caso de haber una diferenciación de participación? Marca la casilla que corresponda.

Siempre		Muchas veces		A veces		Nunca	

9. ¿Hubo alguna propuesta o queja por parte de los/as participantes respecto a la diferenciación de participación? Marca la casilla que corresponda. Si ha habido varias propuestas, indica con marcas el número de ellas en la casilla que corresponda.

SI		NO		¿Por parte de quién?			
				Mujer		Hombre	

LENGUAJE NO VERBAL

10. ¿Crees que ha habido diferenciación entre hombres y mujeres a la hora de intervenir, en sus posturas, tonos, expresiones, gestos...?

OTROS COMENTARIOS

Roles de género en las dinámicas de la organización

Se propone la lectura del artículo "Del 'tiquismiquismo' al cambio organizacional"[9] de Maider Gorostidiy y se comenta la forma en la que los roles de género determinan las comunicaciones al interior de las organizaciones. Posteriormente se realiza la presentación sobre Dinámicas masculinizadas en organizaciones mixtas[10].

[9] Ver Anexo IV-Recursos metodológicos Articulo Tiquismiquismo

[10] Ver Anexo IV-Recursos metodológicos Presentación reuniones igualitarias

Conciliación y corresponsabilidad

La consultoría hace una presentación de conceptos desde el análisis de género de lo que supone el cuidado o los cuidados, y las diferencias entre conciliación y corresponsabilidad. A continuación se plantea al grupo la siguiente pregunta: ¿qué implicaría en Lagun poner la vida y el cuidado en el centro? A partir de esa pregunta se genera el debate.

Posteriormente se hace una presentación de la consultoría sobre los conceptos e implicaciones de la corresponsabilidad y la conciliación en la vida organizacional[11].

Relación equipo-voluntariado. Conclusiones extraídas del cuestionario[12] distribuido entre el voluntariado

A partir de las respuestas obtenidas en el cuestionario se presentan las conclusiones sobre la percepción de las personas voluntarias al respecto de:

- Participación y pertenencia al grupo
- Cuidados, disponibilidad e impacto emocional
- Liderazgos
- Motivación general
- Rol y participación del voluntariado en la organización
- Actividades feminizadas y masculinizadas
- Participación en los diagnósticos y actividades de género

6ª Sesión del Grupo de Género: 12 junio de 2019

En última sesión con el Grupo de Género se dedicó la sesión a trabajar sobre conceptos relacionados con la cultura organizacional, desde los idearios de masculinidad/feminidad en la Organización, pasando por la noción de trabajo/empleo, hasta los estilos de liderazgo y los tipos de poderes existentes en la dinámica organizacional.

Imaginarios de masculinidad y feminidad en la organización Estereotipos de género, masculinidad hegemónica y dinámicas de trabajo no patriarcales.

Para comenzar la sesión individualmente se reflexiona sobre lo que se entiende por masculino y femenino, para a partir de los resultados caracterizar qué valores so predominantes en EA-LA.

Noción trabajo/empleo

Se realizó individualmente con las personas del GG la dinámica del reloj, para desgranar el tiempo que se dedica a cada una de las actividades de un día cotidiano. Con los resultados, en grupos, se observa si hay diferencias entre las actividades que realizan los hombres y las que realizan las mujeres (en tiempo dedicado y en tipo de actividad)

[11] Ver Anexo IV-Recursos metodológicos Presentación reuniones igualitarias

[12] Ver Anexo III.b - Cuestionario EALA Voluntariado

Se comparten las reflexiones en plenario y la consultoría hace una presentación sobre, las diferencias en el uso del tiempo de mujeres y de hombres y la diferencia entre los conceptos trabajo y empleo, y guía con algunas preguntas críticas la reflexión del grupo.

Estilos de Liderazgos

A partir de un ejercicio dinamizado por la consultoría, se plantea cuales son los valores que destacan las personas del grupo de género de las personas consideradas líderes de la Organización. A partir de esa caracterización se trata de identificar el perfil de liderazgo valorado y reconocido organizacionalmente y la forma en la que incide en la equidad entre mujeres y hombres.

Los estilos de liderazgo son tan variados como la cantidad de personas líderes. Sin embargo, ciertas características comunes permiten elaborar una lista de ciertos estilos en el contexto de un diagnóstico de género:

Liderazgo autoritario: Es probable que este estilo sea el más antiguo y también está ampliamente difundido ya que es fácil de practicar pues sólo se necesita de una posición de autoridad, ganada o impuesta, y hacer uso de ella ejerciendo control. La persona autoritaria espera obediencia y lo confirma con expresiones, como: “Los problemas personales hay que dejarlos en casa, como hago yo que también los tengo”.

Liderazgo paternalista: Derivado del estilo autoritario, el estilo paternalista funciona por medio de un juego de premios y castigos. Induce a los equipos a ser obedientes premiándoles con su protección y aprecio, mientras que las personas “rebeldes” (quienes confrontan) su manera de pensar, son marginadas. Generalmente se preocupa por convencer de que sus ideas son las que deben aplicarse y si finalmente no lo logra, termina imponiéndolas. Hay una ilusión de escucha, pero ésta es simplemente instrumental para conseguir una mayor influencia en las personas que están bajo su liderazgo.

Liderazgo “amistoso”: Contrapuesto a los dos anteriores, la persona que ejerce este liderazgo parte de la base de que no es necesario exigir a los equipos, puesta todas las personas en principio son responsables. El *feedback personal* lo usa solo para elogiar sin señalar las áreas de mejora dentro de los equipos. Suele evitar el conflicto con el afán de no estropear el buen ambienta laboral. Habitualmente esquiva el tomar decisiones que puedan crear un ambiente negativo o las retrasa tanto como puede mientras, prepara el ambiente buscando que se comprenda porqué la ha tomado.

Liderazgo transformacional: Lo que motiva al equipo no es la persona que ejerce el liderazgo sino las condiciones que construye, las que permiten desarrollar todas sus capacidades mediante un liderazgo que delega responsablemente, que permite una relación gratificante de interdependencia, que estimula la capacidad de trabajo y de compromiso con objetivos que representan un beneficio colectivo antes que personal.
Así la dinámica que se plantea tiene el siguiente recorrido:

- Pensar individualmente en una persona pública que creamos que es líder y describir cuáles son sus valores como líder. Compartirlas en plenario ¿Se ha pensado en hombres o mujeres?
- Pensar individualmente en una persona de la organización que creamos que es líder y describir cuáles son sus valores como líder. Compartirlas en plenario y contrastarla con los valores anteriores ¿Se ha pensado en hombres o mujeres?
- Asignar en plenario los valores descritos a masculinos o femeninos. Reflexionar sobre en qué medida los liderazgos se valoran diferente en función de si los ejerce un hombre o una mujer y por qué.
- Construir en grupo el modelo de liderazgo ideal que queremos en la Organización abierto a hombres y mujeres.

Las dimensiones de análisis a trabajar sobre los resultados de la dinámica son los que siguen:

- ¿Cuáles son los valores que asociamos a las personas líderes en la organización?
- ¿Sobre qué estereotipo construimos el liderazgo y el reconocimiento de la autoridad?
- ¿Qué dificultades se presentan a las mujeres de la organización para alcanzar ese modelo de liderazgo?

Tipos de Poderes

La última dinámica realizada con el GG busca Analizar los diferentes tipos de poderes presentes en la organización y cuáles se presentan con mayor frecuencia. Para ello, la consultoría planteó una presentación de los tipos de poder, y en grupos se reflexionó sobre cuales están más presentes en la Organización, ordenándolos por intensidad y protagonismo:

1. Poder legítimo: es el basado en la posición que una persona ocupa en la organización, está relacionado con el puesto laboral que detenta. Se detenta este poder en base a la responsabilidad que la organización le ha conferido y una vez abandonado ese puesto la persona pierde el poder. Quienes se someten a este tipo de poder saben que el no hacerlo puede acarrear consecuencias negativas.

2. Poder de la experiencia: es el que disfrutan las personas expertas en algo o las que hace mucho tiempo que están en la organización. Generalmente este tipo de poder también está potenciado por las características personales de quienes lo detentan (carácter o carisma) que hace que su voz sea escuchada con mayor atención frente a las otras.

3. Poder de la información: está muy vinculado al anterior y tiene relación con la capacidad de influencia que tiene quien es poseedora de la información importante. En ocasiones esta también vinculado con las conexiones de esa persona con otros agentes importantes (financiadoras, contrapartes, movimientos sociales) para la vida de la organización.

4. Poder escondido: consiste en ejercer influencia sobre las personas que detentan el poder legítimo. Del mismo modo, en ocasiones son las personas que determinan qué cosas son

importantes o no dentro de la organización.

5. Poder de construir significados: ejerce influencia sobre la forma en que las personas piensan acerca de su lugar en la organización, impregna creencias, establece el statu quo y determina que cosas son razonables para esta organización en concreto.

Entrevista con Coordinadora y Técnico de Comunicación: 30 de septiembre de 2019

En esta ocasión se llevaron a cabo dos entrevistas individuales a la Coordinadora y Referente de género de la Organización y al técnico de Comunicación. El guión utilizado, aunque con diferentes matices en función de cada persona y del hilo de la entrevista, se encuentra en anexos[13].

Entrevista con Técnica de Cooperación: 18 de octubre de 2019

Por último y como actividad final del proceso se entrevistó a la técnica de cooperación recién llegada de una visita a terreno[14].

[13] [13] Ver Anexo II. – guion de entrevistas EALA

[14] Idem

3.4. Cronograma del proceso de auto diagnóstico

El cuadro siguiente detalla el **cronograma** de las actividades realizadas:

	2019								
	Ene	Febr	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Sept	Oct
Fase de inicio									
Reunión inicial y plan de trabajo									
FASE DE AUTODIAGNÓSTICO									
Sesión Presentación									
Sesión 1 GG									
Sesión 2 GG									
Sesión 3 GG									
Entrevistas I									
Sesión 4 GG									
Cuestionario a Personal asalariado/Voluntariado									
Herramienta de análisis cuantitativo									
Sesión 5 GG									
Entrevistas II									
Sesión 6 GG									
Validación de conclusiones									
Informe diagnóstico definitivo									

4. CONCLUSIONES GENERALES DEL ANÁLISIS POR BLOQUES

Por último, en este apartado final se presentan las conclusiones del trabajo de Auto-diagnóstico organizacional de género de Entre Amigos- Lagun Artean. Dichas conclusiones están agrupadas en los ocho bloques temáticos señalados por el Decreto 40/2018, de 27 de marzo, por el que se regulan las ayudas a entidades de cooperación para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género, en que se enmarca este proceso**.** El contenido de este apartado reúne las conclusiones del trabajo realizado por parte del grupo de género de EALA, así como también las interpretaciones desde el análisis de género de la entidad facilitadora UNA gestión y comunicación.

4.1. Políticas: análisis de los documentos rectores que definen los valores de la organización y enmarcan sus actuaciones.

Las políticas que una organización define reflejan la esencia de su identidad, comunican su misión y sus valores, y visibilizan los objetivos estratégicos y operativos que marcan su accionar. Por ello, una organización comprometida con la equidad de género debe garantizar que sus documentos políticos e identitarios reflejan de manera fiel en qué valores, objetivos y estrategias se materializa ese compromiso.

Para analizar esta cuestión se llevó a cabo un doble análisis (externo de la consultoría e interno de una comisión del GG) de los documentos políticos que construyen la llamada "autodefinición" de la Organización. Se buscaba analizar **la incorporación de la equidad de género como sector de trabajo** y también al mismo tiempo **medir el nivel de transversalización de la perspectiva de género en los documentos estratégicos e identitarios de EALA**, centrando el análisis en los siguientes aspectos:

1. identificar si existen referencias a la equidad de género
2. si existen objetivos, resultados y/o metas relacionadas con el impulso y trabajo de la equidad de género en el Norte y en el Sur
3. si se asumen valores feministas y/o de igualdad entre mujeres y hombres
4. el uso de lenguaje (masculino genérico, masculino y femenino, neutro…)

Con estos criterios se analizaron:

- Estatutos sociales originales y modificados en 2018
- Política de género 2016-2018
- Plan estratégico 2011-2014
- Plan estratégico 2015.2020

Así mismo, se llevó a cabo un análisis de aquellos documentos y herramientas que sirven a la organización para la **comunicación externa**, ya que también conforman parte de la autodefinición de la entidad. En concreto en este nivel de análisis se observó:

5. el uso de lenguaje (masculino genérico, masculino y femenino, neutro…)
6. el tratamiento de las imágenes, si son de mujeres y hombres por igual y ver qué actividades están haciendo.

7. Si se incluyen contenidos temáticos relacionados con la equidad de género o con las luchas y derechos de las mujeres específicamente.

   Para esta parte del análisis de la parte comunicacional, se estudiaron:
   - Página web
   - Redes sociales de EALA
   - Memorias de la Organización

De este proceso de análisis se sintetizan a continuación algunas de las conclusiones.

En lo relativo a los **estatutos sociales** EALA es una entidad con historia, que se funda hace más de 25 años y cuyos estatutos responden a la época en que surge. Con lenguaje masculino genérico (tanto en la definición de los cargos –presidente, tesorero..- como de los socios) y ninguna referencia a la equidad de género ni a las desigualdades que sufren las mujeres. Su objeto social en aquel momento lo constituye "*la cooperación y ayuda a grupos indígenas y sectores de población necesitada, con especial atención a proyectos dirigidos al entorno de los niños y la juventud".*

Los estatutos han tenido algunas modificaciones, en años posteriores, motivadas por los cambios de las personas que ocupaban los cargos de la Asociación, lo que ha supuesto una progresiva feminización de la Junta directiva, hasta el actual porcentaje de 75%. En este sentido es especialmente relevante la modificación realizada en el año 2018, en que se solicita el cambio de objeto social por el de "*la cooperación al desarrollo, principalmente el* ***empoderamiento de mujeres*** *y el acceso a una educación digna, inclusiva y de calidad, la educación para la transformación social y la defensa de los derechos humanos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible"*.

A pesar de este aumento de sensibilidad y de apuesta transformadora de las relaciones de género, estas modificaciones no han abordado la cuestión del **lenguaje masculino genérico**, que sigue siendo el que impregna estos estatutos.

El Plan estratégico de EALA (2011-2014), es fruto de un proceso de reflexión acompañado por la Fundación EDE, que según refleja en su introducción "*se plantea el abordaje de su identidad y razón de ser, así como el acentuamiento de dimensiones importantes para la entidad,…que ha reflexionado sobre cuál ha de ser su papel en el futuro, su modelo organizativo y su posible alcance".*

En este sentido es importante recogerlo en este análisis, por cuanto sirve como documento de referencia que recoge los debates que, desde entonces, se están desarrollando en el seno de la Organización y el modelo de entidad de cooperación que quiere llegar a ser. Así, como visión de la Organización a medio plazo EALA se planteaba como objetivo para 2014:

"… trabajar con organizaciones afines en Guatemala que promueven la democracia participativa, el desarrollo económico local y las ***relaciones equitativas entre hombres y mujeres"***

Es llamativo que dentro de los valores formales de la entidad en este plan no se incluye la igualdad entre mujeres y hombres ni la equidad de género, ni hacia los interno ni en la actividad externa

De igual manera resalta positivamente como en el DAFO realizado para la elaboración de la planificación estratégica ya se visibiliza como una fortaleza interna el trabajo realizado en el Sur en el empoderamiento de mujeres.

EALA plantea tres **ejes temáticos de trabajo para la transformación social en Guatemala**, el segundo de ellos es precisamente el **empoderamiento de mujeres**. Se plantea en los siguientes términos: "*Es un proceso dinámico en el cual las mujeres, protagonistas del mismo, aumentan su acceso al poder, adquieren conciencia y ejercen sus derechos satisfaciendo sus necesidades prácticas e intereses estratégicos en pro de superar su situación de discriminación y con el fin último de lograr relaciones más equitativas entre hombres y mujeres".*

Para describir como se está realizando ese trabajo de empoderamiento, se dice:

- ✓ *"Se promueve su empoderamiento personal (autoestima) que las permita protagonizar las tomas de decisión, tanto en el ámbito privado como en el público.*
- ✓ *Se fortalecen sus capacidades y se potencian sus organizaciones a fin de que ejerzan plenamente sus derechos y reivindiquen desde sus propios intereses."*

Así mismo, en el apartado correspondiente a las **Líneas transversales** el trabajo de EALA, se incluye la Equidad de género, que se describe de la siguiente manera:

> *"La construcción de relaciones justas entre hombre y mujeres para lograr la igualdad de condiciones y oportunidades, con el fin de disminuir las distancias y brechas económicas, culturales, sociales y políticas existentes en el ámbito público y privado*."

Así, en la parte final del documento que recoge las estrategias a desarrollar en el periodo de 2011 a 2014, se plantean contenidos relacionados con la equidad de género en el ámbito de la **Cooperación al Desarrollo:**

- Se plantean objetivos con respecto al trabajo realizado hasta el momento:
  - en una zona concreta (Ixcán) se establece la línea de trabajo de **construir un plan de desarrollo de la línea de género,**
  - y se apuesta también por **apoyar el trabajo de género de la contraparte SEFCA.**
- Y de cara a una mayor presencia del componente de la Equidad de género en el trabajo en el Sur, se apuesta por una línea de acción propia que es **"Consolidar el trabajo en el eje de empoderamiento de las mujeres",** concretamente:
  - estableciendo criterios para la **definición de nuevas contrapartes,**
  - realizando **primeros encuentros,**
  - definiendo **objetivos y marcos de colaboración**,
  - presentando **proyectos para su financiación.**

Respecto al ámbito de la **Sensibilización**, se plantea el siguiente objetivo en relación a la equidad de género: "*Plantear un* ***documento de referencia sobre la incorporación del enfoque de género*** *en las acciones de la entidad*."

En la actualidad, EALA cuenta con un **Plan estratégico (2015-2020).**

Este documento recoge en su **Visión** 2020 el inicio del trabajo de EpTS así como la apuesta institucional del programa de Becas de destinar el 80% de las becas a niñas y mujeres.

En la **descripción del trabajo** se hace mención al trabajo en el Sur en empoderamiento de mujeres, en equidad de género y en el apoyo organizativo a las asociaciones de mujeres con las que se trabaja. Se hace mención del contexto de las relaciones desiguales y estructuras patriarcales en que se desenvuelven sus acciones. En el área de sensibilización y de comunicación se habla de plasmar la realidad específica de las mujeres de Guatemala en Euskadi, pero no se menciona la perspectiva de género.

Al igual que en el plan anterior se plasma como **transversal la Equidad de género**, desarrollando los contenidos que se van a trabajar mediante esa transversal:

- Realizando acciones positivas con las mujeres, privilegiándolas por estar en una posición de partida de discriminación y desigualdad.
- Sensibilizando a los hombres sobre la condición y posición de las mujeres.
- Visualizando en las reflexiones, formulaciones, planificaciones, ejecuciones o evaluaciones el enfoque de género con pertinencia cultural

En el apartado de **alianzas** se establece como una de las "características deseadas": que se trate de "Organizaciones de mujeres o mixtas que cuenten con un Plan de género y prioricen el trabajo en pro de la equidad de género y el empoderamiento de mujeres."

En las estrategias formuladas para el trabajo en los siguientes años en el **área de cooperación** se puede apreciar una transversalización del trabajo en género en todos los sectores de trabajo (soberanía alimentaria, poder local...) y una línea específica de aumento del trabajo en el eje de empoderamiento de mujeres como sector específico de trabajo. Para ello se plantea las siguientes acciones:

- ✓ Identificación de nuevas contrapartes y primeros encuentros.
- ✓ Presentación de proyectos para su financiación.
- ✓ Impulsar proyectos que trabajen por visibilizar y fortalecer los derechos de las mujeres
- ✓ Impulsar proyectos que fortalezcan la participación de la mujer y sus asociaciones en redes municipales y departamentales de defensa de los derechos de las mujeres
- ✓ Fortalecer los procesos comunicativos de las organizaciones de mujeres, mejorando su capacidad de incidencia a través de los medios de comunicación, elaboración de materiales promocionales de sus derechos y la sistematización de experiencias

En la estrategia de **sensibilización** no se menciona expresamente nada relacionado con objetivos de género ni se aprecia una perspectiva de género transversalizada. En la estrategia de **comunicación** en cambio sí se incluye una acción específica:

> *"Replicar en las redes sociales de EA-LA información Personal de sensibilización contratado relevante de los proyectos que se llevan a cabo en Guatemala Euskadi, e información de las socias locales priorizando contenidos feministas que denuncian las desigualdades de género tanto en el Sur como en el Norte."*

Así mismo se establece una acción orientada a la **creación de alianzas estratégicas**, para socializar el trabajo en género y desarrollo, que dice así:

> *"Establecer alianzas con radios locales alternativas tanto en el Sur como en el Norte para dar a conocer nuestro trabajo para la igualdad y equidad de género desde el empoderamiento de las mujeres, con pertinencia cultural, mediante el uso de la tecnología"*

Otras dos medidas relevantes que afectan a otros temas que serán tratados en este diagnóstico son:

a) La elaboración de un **acuerdo de relaciones laborales** en 2019
b) El compromiso de destinar el 2% del presupuesto anual a la **formación del personal**.

5.

Se ha analizado también para este bloque la **Política de género de EALA**, que, según recoge en su introducción, ha sido *"fruto de una intensa reflexión realizada por mujeres que forman parte de EA-LA."*

POLÍTICA DE GÉNERO

ENTREAMIGOS - LAGUN ARTEAN

Si bien este documento se desarrolló para el periodo de 2016 a 2020, y será sustituido y/o complementado por la política de género que surja como fruto del proceso de diagnostico y planificación emprendido.

La política de género de EA-LA parte del reconocimiento de las desigualdades de género en todas las sociedades del Norte y del Sur, su justificación a partir del **sistema patriarcal** y de una distribución desigual de **poder entre mujeres y hombres** que coloca a éstas en una posición e subordinación. Apuesta por un trabajo en las causas estructurales del subdesarrollo y en la vocación por trabajar desde un enfoque de derechos. Su punto de partida es la definición del **empoderamiento de las mujeres** como un "*proceso mediante el cual se pone al alcance de la mujer, el control de su propia vida, que facilitará su independencia, participación, toma de decisión y una autoestima fortalecida. Consideramos este proceso, como herramienta indispensable para un cambio en las relaciones dentro de la estructura social, que tienen como resultado, la redistribución de poder y la destrucción de estructuras patriarcales, proveyendo a las mujeres a su vez, de espacios para articular sus intereses estratégicos de género y movilizarse alrededor de ellos."*

A continuación se hace un análisis de la **transversalización del enfoque de género en los diferentes ámbitos de trabajo**: Becas, Proyectos en el Sur, Sensibilización, Comunicación y Gestión interna. Se establece para todas ellas un objetivo general, uno específico y una serie de

acciones a desarrollar. Así mismo, se delimitan las líneas transversales, y se describe las acciones previstas para su implementación real, entre ellas la de la Equidad de género:

> *"Para nosotras la **Equidad de Género** es la construcción de relaciones justas entre hombres y mujeres para lograr la igualdad de condiciones y oportunidades, con el fin de disminuir las distancias y brechas económicas, culturales, sociales y políticas existentes en el ámbito público y privado.*
>
> *¿Cómo lo hacemos?*
>
> - *Realizamos acciones positivas con las mujeres, privilegiándolas por estar en una posición de partida de discriminación y desigualdad.*
> - *Sensibilizamos a los hombres sobre la condición y posición de las mujeres.*
> - *Visualizamos en las reflexiones, formulaciones, planificaciones, ejecuciones y/o evaluaciones el enfoque de género con pertinencia cultural."*

Como parte final del documento se establecen una planificación de objetivos, resultados y acciones por ámbito de trabajo, señalando responsables y recursos disponibles, así como fuentes de verificación. La calendarización de dichas acciones sin embargo traslada la ejecución de prácticamente el plan entero al periodo 2017-2018, fecha en que se lleva a cabo la reflexión institucional de iniciar el **proceso de cambio organizacional pro-equidad** en el marco de las ayudas de la Agencia Vasca, lo que motiva poner en suspenso el inicio de esta calendarización hasta su actualización en el marco del diagnóstico externo que aquí se desarrolla.

Página web y las memorias institucionales de Entre Amigos- Lagun Artean

El análisis de fue llevada a cabo por una comisión del grupo de género de la Organización (responsable de comunicación junto con la responsable de EpTS), con la ayuda de una herramienta de *checklist* facilitada por la consultoría.

Una de las primeras constataciones es que según el responsable de comunicación, en la web y las memorias siempre se utiliza el **lenguaje femenino** y, si no es así, de genéricos inclusivos (como ciudadanía).

> *"Usamos casi siempre el lenguaje femenino porque nos dirigimos preferentemente a ese público en nuestro accionar en EpTS"*

En el ámbito de las **redes sociales** hacen más uso de la"x", para no marcar el sexo, porque según expresan "*es mas practico que todos y todas*".

Respecto al análisis de **contenidos**, se incluye la perspectiva de género tanto sectorial como transversalmente.

> *"La mayoría de la información y publicaciones están enfocados al trabajo de las mujeres y por tanto se visibiliza más esa parte, y los contenidos tienen perspectiva de género y aluden a la lucha contra la desigualdad. Se habla también de las causas de la desigualdad entre mujeres y hombres"*

"Las desigualdades de género son la matriz principal de las noticias, publicaciones y textos que publicamos"

En cuanto al **estudio de las imágenes** utilizadas el grupo confirma que la inmensa mayoría de las imágenes utilizadas es de mujeres, y además son fotografías en las que se muestra a mujeres en un rol protagónico, activo y positivo.

"Mostramos imágenes de mujeres en sus luchas y sus actividades. Los hombres los sacamos, pero tratando de que sea en un segundo plano, mas pasivo, sin un rol protagonista."

"Las mujeres son las protagonistas de todas nuestras actividades, por eso son ellas las ponentes y dinamizadoras de las mismas siendo suyo el 100% del protagonismo. Aparecen en todos los puntos de las actividades, como organizadoras, ponentes, dinamizadoras, oyentes y participantes."

"En el caso de los hombres, vemos que en las imágenes aparecen como un segundo plano, de oyentes y como un participante más"

No obstante, tal y como señala críticamente la comisión encargada del análisis, se dan incoherencias, como que, a pesar de haber muy pocas representaciones gráficas de **hombres**, éstas en ocasiones ocupen espacios dentro de los productos comunicacionales **más visibles** que ellas (portada de la memoria 2015-16, por ejemplo).

Como recién llegado a la organización, el responsable de comunicación relata que todas estas cuestiones se le han transmitido **como política de la Organización** a mantener. Si bien es verdad, afirma, que no se le ha proporcionado un protocolo o documento escrito donde este reflejado todo esto, sino de viva voz a través de la responsable de EpTS con quien se coordina. En el proceso de selección se le examinaron sus capacidades en cuanto al lenguaje inclusivo, pero reconoce que el tratamiento de las imágenes es algo que está aprendiendo en Lagun Artean.

Las personas que conforman la Comisión de Becas, que gestiona su propia comunicación en relación al trabajo que realizan en el ámbito del proyecto de "Becas patojas[15]", señala que ellas también hacen un tratamiento preferente de las mujeres y los niños y niñas en sus boletines.

"Nosotras las imágenes son de niños y de mamás. Hombres no salen porque no cuidan"

Sin embargo muestran disconformidad con el uso de algunas técnicas de lenguaje inclusivo, como la "x" o la arroba, utilizados en el lenguaje institucional de Lagun Artean, y apuestan por referirse a *niños y niñas* en su comunicación. Esto revela que no existe una **política**

[15] "El proyecto "Becas Patojos" (cuya denominación cambia a "Patojas" en 2014) surge en 1996, cuando un grupo de personas, que mantienen una fuerte relación afectiva con amigos y amigas guatemaltecas de escasos recursos económicos, deciden apoyarles financiando los estudios de sus hijos e hijas, ante la imposibilidad de que las familias lo puedan hacer. Posteriormente, al ir creciendo las solicitudes y dada la situación en que se encuentra la Educación en Guatemala -una de las peores de Latinoamérica-, especialmente entre la abundante población indígena de origen maya, estas personas acuerdan formalizar su organización y dotar de estructuras a este proyecto; es así como surge la ONG "Entreamigos-Lagun Artean" de la que este proyecto es parte". Documento base del proyecto "Patojas" fechado en 2002

institucional respecto al uso del lenguaje no sexista, pero tampoco una **práctica arraigada y uniforme** entre las diferentes áreas de Lagun.

Las personas voluntarias de la organización preguntadas a este respecto afirman no obstante que está muy interiorizado en la Asociación el uso de lenguaje inclusivo y que ha sido en el ámbito de la asociación donde se han sensibilizado sobre este tema.

> *"Cada vez mas tengo interiorizado el lenguaje no sexista, lo llevo a mi trabajo, y lo hago en mi propia plantilla. Uso los dos sexos. Es un aprendizaje que he sacado de la Asociación. La que más me ha implicado en tener este lenguaje."*

En síntesis, desde la visión facilitadora externa de una gestión y comunicación, podemos identificar los siguientes nudos y potencialidades en cuanto al cambio organizacional pro-equidad:

- Los **documentos formales** más antiguos de la Organización (estatutos sociales) han ido **actualizándose** y reflejando el **compromiso creciente por la equidad de género** a nivel institucional. En ese sentido, el aumento de mujeres en el órgano de poder formal (junta de gobierno) o la incorporación del empoderamiento de mujeres como objeto social dan cuenta de ello.

- Ha habido una **evolución positiva** en lo que al **uso no sexista del lenguaje** se refiere en los documentos institucionales, aunque no se han actualizado los documentos que no lo contemplaban inicialmente. Sin embargo, existen **diferentes visiones** acerca de cómo abordar la comunicación inclusiva en la Organización que deberían consensuarse.

- La **planificación estratégica** de EALA apuesta por el **empoderamiento de mujeres** en su trabajo en el Sur, tanto de manera sectorial como transversalizándolo en proyectos con sectores de soberanía alimentaria o poder local). Hay una apuesta por consolidar una línea de empoderamiento de mujeres con nuevas socias y proyectos. En su trabajo de sensibilización en cambio no se hace mención al trabajo en equidad de género si bien sabemos que lo hace. La comunicación también se plantea objetivos de género y también los hay en la política de alianzas.
- Sin embargo se desconoce la **implementación operativa** de estos principios y objetivos institucionales estratégicos, ni tampoco si se está dando un seguimiento y evaluación de los objetivos y acciones previstas en el plan
- EL plan estratégico además planteaba destinar fondos a formación del personal y un acuerdo laboral en 2019.
- La política de género de EALA se contextualiza en un **análisis feminista de la situación estructural de desigualdad de las mujeres,** y plantea objetivos que pretenden incidir en los **intereses estratégicos** de las mismas en el Sur, así como plantea acciones en el Norte y medidas intra-organizacionales orientadas al empoderamiento y el acceso de las mujeres a recursos y espacios de poder. No obstante, dicha política no especifica los **recursos necesarios** para llevar adelante las acciones previstas, no tiene **indicadores de seguimiento** de los logros, ni un **calendario concreto** de implementación. Además, surge de un proceso llevado adelante exclusivamente por mujeres de la Organización, y por tanto sin la implicación ni participación de los hombres. La apuesta institucional por iniciar el proceso de cambio organizacional pro-equidad ha dejado en suspenso el trabajo de planificación acordado.

- Respecto a las herramientas de **comunicación externa**, los **contenidos** de la web y **RRSS** incluyen la perspectiva de género tanto sectorial como transversalmente, y responden a una apuesta política de visibilizar las desigualdades de género y la lucha de las mujeres por sus derechos.

- Con respecto a las **imágenes** que se utilizan, se visibilizan las figuras femeninas, invirtiendo los roles tradicionales, y poniendo especial atención en mostrar a las mujeres en roles activos, aunque en ocasiones se siguen produciendo "inercias" como dar protagonismo a los hombres y situarles en el centro de la comunicación visual.

- No existe en cualquier caso una **política de comunicación** con perspectiva de género que ordene y guíe a las personas encargadas de la comunicación en EALA en su accionar, lo cual es además especialmente necesario ya que la persona responsable carece de formación en este ámbito.

- Como conclusión final, la organización ha tenido una **evolución positiva** en cuanto a la conciencia y apuesta política a favor de la equidad de género, que se ha visibilizado en sus documentos políticos, pero que aún presenta carencias en cuanto al desarrollo de algunas políticas (como la de comunicación) o la implementación operativa de otras (como el plan estratégico).

4.2. Trayectoria de trabajo previo pro-equidad: factores influyentes, esfuerzos realizados, dificultades, amenazas, fortalezas y oportunidades del trabajo pro-equidad de género realizado.

Para el análisis de este bloque se trabajó en sesión presencial con el grupo sobre los antecedentes en la trayectoria pro-equidad de la organización desde su nacimiento. Para ello, se utiliza la dinámica de la espiral de la historia. Con ella el objetivo que se pretende es el de identificar hitos en la historia de la organización respecto de la equidad de género, momentos clave que han servido de impulso, así como hacer balance de la sostenibilidad de esos avances, nombrar aquellas personas, instituciones y fechas que fueron claves en los cambios y también en las resistencias a dichos cambios.

La "historia de género" de una organización es un valor a reconocer y visibilizar. Todos los pasos, decisiones, actividades, que han contribuido a que la organización crezca y avance en su compromiso pro-equidad constituyen su bagaje de género. Recordarlo y visibilizarlo lleva a reconocer su valor y ayuda a conectar los diferentes "hitos de género", para entenderlos no como hechos aislados, sino fruto de una trayectoria a partir de la cual puede construirse un camino pro-equidad planificado y ordenado.

A continuación se refleja lo trabajado en torno a la trayectoria previa pro-equidad con el Grupo de género, diferenciando la evolución organizacional en el ámbito externo y en el interno:

a) En el ámbito externo y de la Cooperación al Desarrollo

El grupo identifica el inicio del trabajo en género en el **año 2002 en Guatemala**, donde se creó una delegación con un total de casi 30 personas trabajadoras de la Organización en el departamento de Sololá y se contrató a **personal** local y expatriado **formado en género**. En esa oficina había 3 áreas de trabajo y había gente específicamente para integrar el **enfoque de género en los proyectos.** Se abordaban entonces los sectores de agua y saneamiento y participación ciudadana y se hacía integrando un **enfoque GED.**

Se nombra a **una persona en concreto** (mujer) como impulsora de los avances de género, y se recuerda que aportaba mucha **ilusión** por la temática al resto de la organización. En ese tiempo se trabajó en la zona con municipalidades, durante 10 años, en los que se generaron muchos **estudios y diagnósticos con enfoque de género**, y se dio formación al personal de las oficinas municipales de la mujer.

El propio personal de Lagun Artean expatriado en el lugar tuvo mucha formación en género y surgieron inquietudes personales por profundizar en conocimientos sobre la temática, en particular en la **teoría de las nuevas masculinidades**. Se relata cómo dos compañeros (Fidel Saloj y Salva) solicitaron más formación y una especialización en el tema en una organización de El Salvador, la **Escuela Equinoccio**[16], que después replicaron en el trabajo de EALA en las comunidades.

Como fruto de esa especialización en género se colabora en el diseño y la impartición de un **diplomado de participación con enfoque de género** en la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de un proyecto de FOCAD. (2012)

Desde 2008 comienza a trabajarse en los sectores de soberanía alimentaria y atención a **mujeres sobrevivientes de violencia** en colaboración con otra asociación local llamada Nuevos Horizontes, si bien, el análisis que hace el equipo de esos proyectos es que tenían más bien un **enfoque MED**.

La oficina de Sololá se cierra en el año **2012** por lo complicado de gestionar a tanto personal en terreno con una sola persona en sede. Se manejaba mucho dinero, se creció mucho en poco tiempo y se vio que estaba desequilibrado el peso. Se decidió no hacer ejecución directa y **trabajar con socias en terreno.**

En 2012 se hace una nueva apuesta en Cooperación al desarrollo, y si bien se mantiene el trabajo con las mismas socias **se apuesta por un enfoque GED en los proyectos**. El grupo atribuye a las nuevas incorporaciones con formación en género en sede el empuje en este sentido.

En 2014 hubo cambios también en la política de alianzas y sectores. La prioridad hasta entonces era la soberanía alimentaria y desde ese año se apuesta organizacionalmente por trabajar el **ámbito del empoderamiento y derechos de las mujeres**. El origen de la apuesta está en la influencia de una socia local en Guatemala con la que se trabaja desde 2012, que impulsa en EALA un proceso de reflexión interno que desemboca en esta decisión. Se propuso en la Junta y

[16] Más información en http://www.escuelaequinoccio.org

se aprobó. En 2014, se toma la decisión de **priorizar trabajar con organizaciones de mujeres**. Si bien se decide que no es limitante y actualmente se sigue trabajando con **organizaciones mixtas.**

Desde 1994, en los orígenes de la organización, EALA ha apostado por otorgar becas para el estudio a jóvenes, niños y niñas de comunidades en las que trabaja, se financian con fondos privados a partir de la aportación de padrinos y madrinas socias de EALA. Inicialmente se llamaba "Becas Patojos". Si bien siempre ha habido una tendencia, afirma el grupo, de dar prioridad en la asignación de las becas a mujeres y niñas, desde el **2014** se adopta la decisión institucional de formalizar por escrito que al menos el **80% de las becas sean a mujeres**. Fruto de ese proceso de concienciación en visibilizar la desigualdad de género en el acceso a la educación en 2016 se cambia el nombre a pasa a llamarse "becas patojas".

Foto: sesión de trabajo del grupo de género

b) En el ámbito interno y del trabajo en Educación para la Transformación Social

Se señala el año 2007 como un hito en el avance en materia de género a nivel interno de la institución. En ese año se **contrata por primera vez a una persona técnica** responsable de la sede de Getxo, que además coincide que es una **mujer formada y sensibilizada en equidad de género**. A partir de entonces se mantiene en todas las personas que le sucedieron a ella ese **perfil de personas formadas y sensibilizadas en equidad de género**.

En el año 2010 se produjeron **cambios a nivel de la junta directiva** de la asociación y se **apuesta por una mayoría de mujeres** en ese órgano. Antes de esa fecha la junta estaba compuesta mayoritariamente por hombres y es una época en la que el funcionamiento a nivel de toma de decisiones era muy restringido a los miembros de la Junta (que ni siquiera compartían con la única mujer de la Junta –presidenta- sus decisiones y acuerdos). Se comenta en el grupo que surgieron muchos conflictos por esa forma de funcionar muy poco transparente y participativa. En 2010 solo queda un hombre en una junta de gobierno compuesta por mujeres,

y se produce un cambio radical en la comunicación, que se vuelve más fluida y participada de la base social. Además, **el clima** entre las personas asalariadas, directivas y socias **ha cambiado también,** y aún cuando en ocasiones hay diferencias y discusiones sobre algunos temas se mantiene un clima amable de confraternización.

Un testimonio decía lo siguiente:

> *"Ahora da gusto porque puedes discutir pero luego sales y te tomas algo, antes se iba todo el mundo cabreado a su casa"*

Las personas de la anterior junta, conformada por gente fundadora de la organización, en su mayoría se han desvinculado, y si acaso participan en actividades más puntuales.

En este año 2010 también se empieza a **priorizar la contratación de mujeres**. No hay nada escrito al respecto, pero "*nosotras lo hacemos así*", afirman las personas responsables de los procesos de contratación. Esto se produce tanto para el trabajo en terreno, ya que los procesos de desarrollo tienen que ver con la organización y el empoderamiento de mujeres, como para la contratación en sede, para lo que reconocen las personas contratadas actualmente en el equipo sentir *"reticencia al pensar en que se incorpore un hombre"*[17].

Algunas personas lo afirman directamente de la siguiente manera:

> *"Yo creo que una mujer va a tener más sensibilidad y pienso que me va a ser más fácil trabajar temas de género con ella. Pienso que con un hombre igual es más difícil porque presenta más resistencias."*

> *"Yo es que me siento más a gusto trabajando con mujeres, siento que conecto mas y que aportan más al trabajo que estamos haciendo. En las entrevistas siento que con un hombre estoy más "así" (-gesto de disgusto-), quizás porque las experiencias que hemos tenido no han sido buenas (hombres en entrevistas que dicen que respetan el tema de género…)"*

En el año 2014 se señala como por primera vez se aprueba un **proyecto de EpTS específicamente orientado a fortalecer los derechos de las mujeres**. En ese momento se realiza internamente una formación con Mercedes Hernández, una mujer guatemalteca especialista en feminicidio, de la Asociación de mujeres guatemaltecas de Madrid, que da lugar a la creación de un **espacio de reflexión y formación interna en temas de género** que se mantiene en el tiempo (proyecto "Pentsatu"). Se trata de espacios de formación y reflexión promovidas desde proyectos de EpTS, y abiertas a la ciudadanía, que son de obligada asistencia para el personal de sede, y que sirven para ampliar conocimientos y reflexionar conjuntamente.

En **2015** se aprueba el segundo **plan estratégico** y a la par la **política de género**. Esta primera política fue elaborada internamente por el equipo de EALA. Respecto a ese proceso una persona se refería así:

[17] Este ejercicio de la espiral de la historia fue realizado en la sesión del GG de febrero de 2019, dos meses después se incorporó a un hombre en el puesto de Responsable de Comunicación.

"La hicimos nosotras, desde nuestros conocimientos y buena voluntad. Nos parecía importante que el Plan estratégico tuviera también la perspectiva de género. Hemos tenido muy presente ambos documentos en nuestro trabajo"

La voluntad era hacer el **proceso pro-equidad completo de diagnóstico y plan de acción** con un acompañamiento externo y financiación de la Agencia Vasca, pero en un principio la entidad no reunía los requisitos de la convocatoria (tres personas contratadas), y cuando ampliaron la plantilla en 2017 no salió la convocatoria.

En 2017 se incorpora la **transversal de la identidad sexual y de género**. Se contó para ello con el apoyo de una mujer formadora de una **organización de mujeres trans** de Guatemala, de nuevo a través del espacio *Pentsatu*.

Es en ese año cuando el proyecto cambia la denominación y también la metodología, y pasa de *Pentsatu* a *Pentsamos*. El planteamiento era pasar de un espacio de reflexión y aumento de conciencia más en lo individual a algo más colectivo. El cambio tiene una envergadura en cuanto a que plantea el **aprendizaje como un intercambio** y no como una cuestión unidireccional e individual.

El área de Educación para la Transformación Social en EALA tiene un recorrido reciente, en ese sentido llama la atención la ausencia de redes y alianzas estables con otras organizaciones en el Norte. En este sentido, la no participación en la Coordinadora de ONGD (y en concreto en su grupo de género) o en otras redes feministas o vinculadas a Género y Desarrollo puede ser una debilidad de cara a desarrollar el trabajo en un entorno que favorezca el intercambio de saberes y experiencias.

Respecto a las **medidas de conciliación** el equipo refiere que en los últimos tiempos se han introducido algunas de estas medidas, si bien no hay **nada por escrito definido formalmente**. Las personas contratadas comentan lo siguiente:

"Se está haciendo un poco sobre la marcha, es un tema pendiente porque no se dan"

"Ahora hay flexibilidad en horario de entrada, hay una serie de días u horas que se puede trabajar en casa"

Preguntado el grupo sobre la línea de trabajo en masculinidades, iniciada años atrás en Guatemala, se comenta que ya no se trabaja por que se ha tomado la decisión hace tiempo de que todos los fondos sean para el trabajo con las mujeres, tanto en el Norte como en el Sur.

"Ahora estamos en debate interno, pensando que igual necesitamos aliados. Quizás debemos buscar aliados pero no está en nuestros objetivos crearlos".

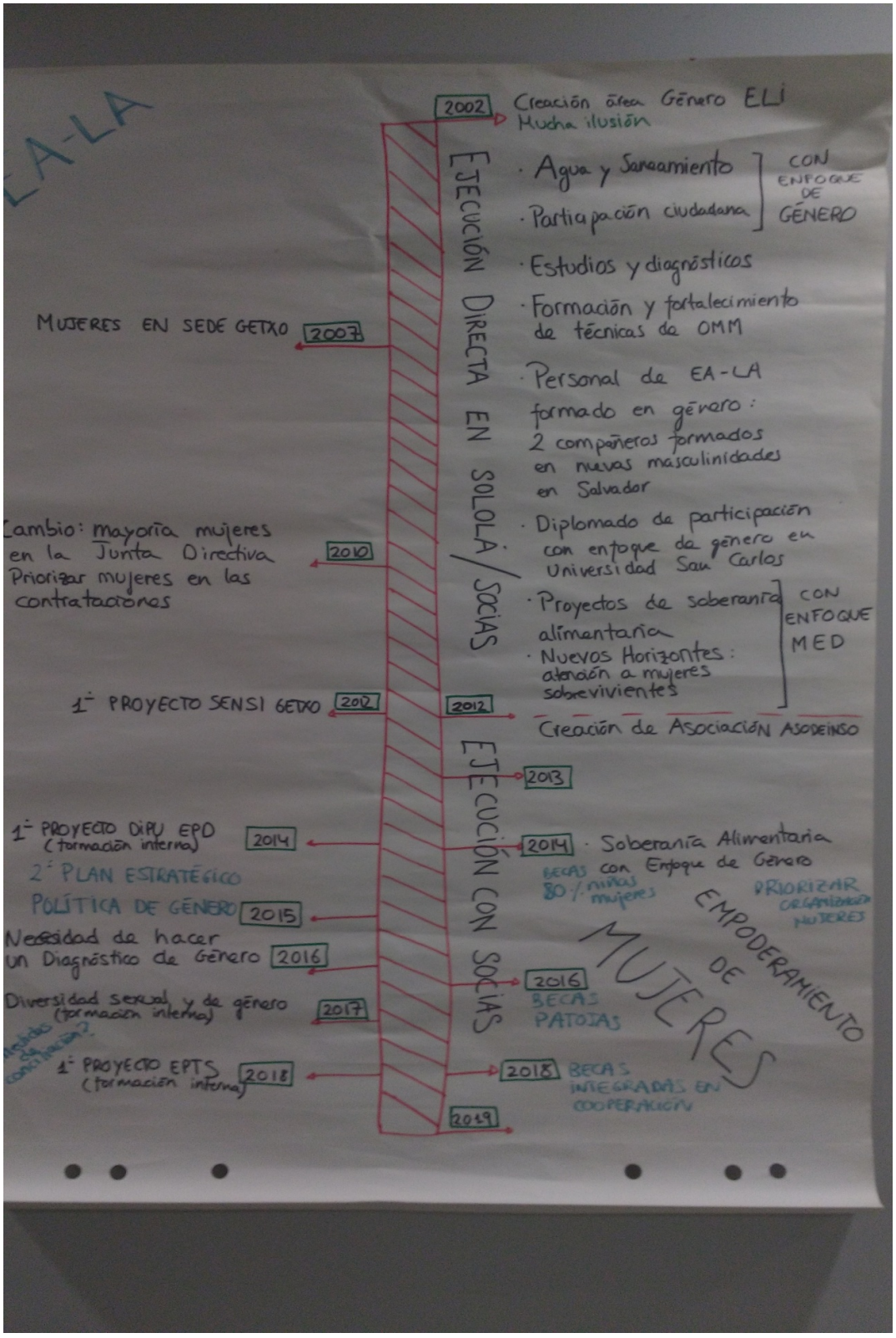


Foto: mural dibujado por el GG de la espiral de la historia

A modo de conclusión, desde la visión facilitadora externa de una gestión y comunicación, podemos identificar los siguientes nudos y potencialidades en cuanto al cambio organizacional pro-equidad:

- ✓ Existe una **prolífica historia de trabajo en equidad de género** en la Organización, iniciada desde el trabajo en el Sur (Guatemala), cuya **memoria no ha sido suficientemente socializada**, y de la que no hay actualmente instrumentos que permitan una adecuada asunción intra-organizacional.
- ✓ A lo largo de la historia de la cooperación de EALA en el Sur se han simultaneado las **estrategias MED y GED** en el trabajo con mujeres, que pueden dar lugar a cierta incoherencia en cuanto al posicionamiento político de la Organización. SI bien desde 2012 se apuesta por el enfoque GED en los proyectos, no está claro si el mantenimiento de sectores y alianzas está haciendo viable esta apuesta promovida por el equipo asalariado en sede (y validado por la Junta).
- ✓ Se han llevado a cabo, en determinados momentos, apuestas de trabajo relacionadas con la deconstrucción de la **masculinidad hegemónica**, que actualmente no tienen implementación, ni tampoco un posicionamiento claro de la entidad. Sería interesante reflexionar organizacionalmente si el cambio en las relaciones de poder que se pretende puede alcanzarse sin abordar y trabajar las resistencias de los hombres al cambio de posición y condición de las mujeres.
- ✓ En el año 2014 se toma la decisión de priorizar trabajar con organizaciones de mujeres el empoderamiento personal y organizacional. No obstante, este salto no plantea un cierre de la etapa anterior en cuanto a las relaciones con organizaciones mixtas y el desarrollo de otros sectores. Esto puede suponer un **trabajo en paralelo en el empoderamiento de organizaciones de mujeres y otros proyectos ciegos al género, o con un enfoque MED[18].**
- ✓ El proyecto de apadrinamientos (Becas patojas) incorpora a partir de 2016 el objetivo de que su público sean un 80% de niñas y mujeres, desde una visión crítica con la situación de desigualdad respecto al acceso a la educación de éstas con respecto a los niños y jóvenes. Sin embargo se desconoce la **estrategia** para lograr este objetivo si se mantienen los niños becados y su relación con las familias, en tanto en cuanto no aumente el número de nuevas solicitudes y familias.
- ✓ En el trabajo en el Norte se ha ido incluyendo progresivamente el **enfoque de diversidad sexual** en el trabajo de sensibilización, dando voz y visibilidad a colectivos LGTBI de Guatemala en Euskadi pero sin un reflejo de ello en el trabajo de Cooperación en el Sur.
- ✓ La no participación en la Coordinadora de ONGD (y en concreto en su grupo de género) o en otras **redes feministas o vinculadas a Género y Desarrollo** puede ser una debilidad de cara a desarrollar el trabajo en un entorno que favorezca el intercambio de saberes y experiencias.

[18] Esa conclusión emana también de lo analizado de los proyectos de Cooperación al Desarrollo de EALA.

- ✓ La **contratación hasta la fecha de mujeres formadas y sensibilizadas** con la equidad de género y el feminismo ha supuesto en EALA un impulso continuo y firme de la apuesta por la equidad de género y el empoderamiento de mujeres.
- ✓ Sumado a esto, la conformación de la junta directiva a partir de las mujeres contratadas en sede ha contribuido a que dicha **apuesta se consolidara políticamente.**
- ✓ En el histórico de la Organización prevalece la memoria de un tiempo en que el **poder estaba concentrado en hombres y eso generó fuertes conflictos**. Las dinámicas de ejercicio del poder, de toma de decisiones, de comunicación de la información y de cuidado de las personas cambiaron radicalmente a partir de la salida de estos hombres de los órganos de poder, y su sustitución por mujeres en su mayoría.
- ✓ Como consecuencia de aquel proceso, se avanzó hacia una **feminización de las estructuras de poder y también del personal asalariado,** no como política escrita[19] pero sí con un planteamiento ideológico y emocional que planteaba un posicionamiento activo en contra de la **selección de hombres para puestos en la Organización**. Más allá de las capacidades personales, se veía en la contratación sólo de mujeres la única vía para garantizar la continuidad del trabajo en empoderamiento y género. Sin embargo, en el transcurso del proceso de diagnóstico (que ha durado de enero a septiembre) se ha llevado a cabo la contratación de un hombre para el puesto de Comunicación, sin experiencia de género y sin formación en Género y Desarrollo.

4.3. Cultura organizacional: tipología de poder, noción de trabajo y empleo, modelo de masculinidad hegemónica.

Se entiende por **cultura organizacional** el conjunto de creencias y valores compartidos que generan expectativas, que delimitan lo que resulta aceptado y valorado en el funcionamiento de la organización, y que definen lo que es considerado femenino y masculino en la misma.

El Grupo de género de EALA ha trabajado sobre cuáles son **las características, valores y conductas que asocian a lo masculino y a lo femenino.**

a) Femenino: sensibilidad, compromiso, empatía, solidaridad, escucha, indecisión, inseguridad, acompañamiento, cuidado

b) Masculino: fuerza, decisión, acción, autoridad, discurso, firmeza, no escucha, no emoción, gestión, seguridad, conocimiento, autoritarismo

En la memoria de EALA aún está muy presente **un periodo de la historia de la Organización** en que la Junta directiva estaba muy masculinizada y las formas de ejercicio del poder y del liderazgo también. En ese sentido se hace una reflexión al respecto de los valores de la masculinidad hegemónica presentes en aquel momento:

[19] Sí en el caso de la Junta directiva de la Organización cuya composición en un 75% de mujeres esta establecida en el Plan estratégico de la Organización desde 2012.

"Antes (en la junta anterior) los hombres que había respondían a los valores hegemónicos masculinos (prepotencia, autoritarismo, monopolio de las decisiones), ha cambiado el perfil de hombre que hay en EALA"

"Se decidían las cosas entre hombres y ya está, no había lugar a la contestación o a expresar disconformidad "

Queda claro que esta experiencia de **ejercicio del poder de manera masculino hegemónica** por parte de una serie de hombres en un periodo de la historia de la Organización, ha dejado marcada a la entidad y ha resultado en una vocación por hacer las cosas "de otra manera".

Pero no todas las personas del GG conocen ese periodo de la historia organizacional, algunas personas sí que lo conocen, pero las que se han incorporado más recientemente no tanto. Se justifica en que eso pasó hace mucho tiempo y no va a volver a ocurrir, pero tampoco se proponen medidas para ello.

El grupo de género de forma consensuada coincide en que los **hombres** en EALA no responden a esos estereotipos, y sin embargo hay mujeres (no todas) en EALA que sí tiene algunas características de las mencionadas en cuanto a los **estereotipos de género femeninos**, tanto en los positivos (escucha, sensibilidad, compromiso…) como en los negativos, como la inseguridad o la indecisión.

"Nos cuesta reconocer el valor que tenemos, y eso nos lleva a reforzarnos entre nosotras, no nos valoramos tanto individualmente, eso es propio de las mujeres"

Las mujeres de Lagun Artean identifican claramente **un sesgo de género** en este sentido, ya que, según afirman ellas mismas, los hombres que forman parte de la Organización no transmiten inseguridad o indecisión como sí lo hacen las mujeres. Y es más, ni siquiera son conscientes o reconocen que existan estereotipos en funcionamiento en la dinámica organizacional:

"Yo en los hombres no veo esa inseguridad." (mujer)

"Yo siento que en EALA hay mujeres que toman valores asociados a lo masculino y hombres a lo femenino, no veo que haya ningún sesgo de género" (hombre)

Si bien se reconoce que las personas que forman EALA, sean mujeres u hombres, comparten **valores masculinos y femeninos no asignados** a su género, esto ocurre más en los hombres (más sensibles, que escuchan, que no tienen prácticas autoritarias), pero no así en las mujeres.

"A las mujeres nos cuesta mucho asumir valores masculinos (autoridad tanto dentro como hacia fuera, seguridad en las posiciones, en las decisiones,…) Y eso en los hombres no se ve, ellos sí que tienen esas conductas"

"Yo no quiero ejercer autoridad, y cuando lo he hecho de otra manera (no de forma clásica, empresarial, directiva,…) ha salido mal y entonces ya no sé cómo hacer"

"A mí me han tratado mal a la hora de dirigir o de ejercer autoridad por ser mujer, me han dicho "que dura eres", y tengo claro que es porque soy mujer"

"Hay que tener mucho cuidado con tanta mujer con tanto carácter. A veces el contexto nos hace ser feas en los modos, el día a día nos hace olvidar los modos. Se trata que

tenemos que cuidarnos las unas a las otras en las formas en las que hablamos."

Hay implícito un **cuestionamiento del modelo de autoridad** tradicional, las personas (mujeres) que actualmente tienen un cargo de responsabilidad en la Organización rechazan el modelo directivo basado en la autoridad y en la verticalidad. No obstante, tampoco se ha establecido otro **modelo de liderazgo** de manera formal, y eso genera conflicto. La visión desde el voluntariado es crítica:

> *"Lo que (les) cuesta es ser empresa, mezclamos empresa con ser amigas, y cuesta ser empresa que contrata a alguien. Hay que priorizar lo formal, dejar lo emocional, nos ha ido históricamente mal por mezclar lo emocional con la gestión como empresa." (mujer voluntaria)*

En cambio, en esta cuestión, hay visiones dispares, ya que hay voces (masculinas) que plantean que no hay una relación entre ese otro estilo de dirección y los conflictos en el plano laboral:

> *"Yo sí que veo que hay una dirección y una gestión eficaz en la oficina, si ha salido mal igual no es por vosotras y vuestra forma de hacer"*

Noción empleo/trabajo

El Grupo de género, a partir de una presentación de conceptos desde el análisis de género de la diferencia entre el empleo y el trabajo por parte de una gestión y comunicación, llevó a cabo una reflexión introspectiva sobre los **tiempos dedicados al empleo, al trabajo de cuidados y las tareas reproductivas, y al auto-cuidado.** Para ello se propuso realizar una dinámica de uso del tiempo. Se planteó al grupo que individualmente realizara un análisis pormenorizado (por franjas de media hora) de las actividades que realizaron el día anterior, diferenciando entre tiempo dedicado al empleo (o la militancia en EALA en el caso del voluntariado), tiempo de descanso, de tareas reproductivas, de cuidados y de auto-cuidado.

Los resultados fueron los siguientes:

a) Hay **diferencias claras entre personas con dependencias familiares** (cuidado de menores) y quienes no las tienen. En ese sentido tanto el hombre como la mujer que tienen menores a su cargo invierten muchas más horas a tareas reproductivas y de cuidado, y mucho menos al autocuidado (un promedio de 6 horas de diferencia)

"Yo me levanto todos los días a las 6:30 de la mañana, media hora antes para poder disfrutar al menos de ese rato sola tranquila, para mi" (mujer asalariada con dependencias)

"Pues mis tareas ayer fueron: levantarme, desayunar yo, preparar la ropa del niño, darle desayuno al niño, vestir, duchar, recoger cocina, preparo mi comida, y el hamaiketako del niño, le deja su padre en el autobús y yo voy para el metro. Y empieza el día... y después del trabajo, cojo el metro a las 4 y voy para casa, y desde el metro sigo mandando cosas y gestionar la merienda, la tarde. Fiesta de cumple del niño, y dedico mi tarde a cuidar al niño. A las 7 30 a casa, un cola-cao al niño y acostarle a las 9. Revise correo y redes sociales del curro." (mujer asalariada con dependencias)

b) Hay un **sesgo de género entre el hombre y la mujer con dependencia familiar**, siendo que ella invierte una tercera parte del tiempo que el hombre dedica al autocuidado, y más de tres horas de diferencia en tiempo dedicado a tareas reproductivas.

c) Hay una **brecha generacional también y de género**, al invertir las dos mujeres voluntarias jubiladas un promedio de 4-5 horas en cuidado a otras personas, mientras que las personas más jóvenes y sin dependencias no han destinado ningún tiempo al cuidado de otras personas. Además, estas personas (voluntarias) no consideran que realizan un trabajo de cuidados, sino que lo hacen porque quieren, y no quieren considerarlo como trabajo.

"Fui a ver a una amiga en el hospital, pero no lo considero trabajo, no, es una acción pero no un trabajo." (mujer voluntaria jubilada)

d) Es significativo, no obstante lo dicho en el anterior párrafo, que las tres personas asalariadas (dos mujeres y un hombre) consideran que invierten parte de su tiempo de trabajo remunerado **al cuidado de las demás personas del equipo**, y que se sienten además cuidados a su vez por entre ellas.

"Yo diría que en la dinámica de EALA me siento cuidado y yo trato también de cuidar" (hombre asalariado sin dependencias)

Sin embargo la percepción de ese tiempo, al menos entre las mujeres, es que **no es productivo**, y va en detrimento del objetivo de la Organización:

"Dedico un tiempo a los afectos que no es productivo. Yo ayer tenía que realizar un informe que tengo que entregar para la "empresa" y no me dio tiempo" (mujer asalariada sin dependencias)

e) Es interesante igualmente cómo el **relato de actividades** que hace la persona asalariada mujer con dependencias familiares resulta abrumador, y refleja una **acumulación importante de tareas** (tanto laborales como de cuidados), mientras que el relato de las otras dos personas asalariadas sin dependencias denota un menor estrés.

"Me ha costado porque lo he hecho una vez y luego me he ido acordando de que también había hecho otra cosa y luego otra pequeña, y luego otra…" (mujer asalariada con hijo)

"Yo dedico un rato a la mañana a inspirarme, leer redes sociales, para trabajar mejor" (hombre asalariado sin dependencias)

"Yo entiendo su punto de entrega pero no lo comparto, esto es un trabajo más. Y no considero que eso signifique que estoy menos implicado que ellas que meten 1.000 horas"

Se plantea así un debate entre profesionalidad-implicación-militancia, del que queda claro que no todas las personas invierten la misma energía, tiempos y dedicación personal, manteniendo eso sí todas un mismo nivel de dedicación profesional. No ha habido en la organización un debate acerca de la **militancia y la conciliación**, aunque se asume que es un valor institucional la implicación personal con la ONGD. Pareciera que hombres y mujeres plantean posiciones diferentes en cuanto a la dedicación de su tiempo y su energía, siendo que las dos mujeres liberadas dedican más que el único hombre liberado.

En conclusión, no se ha definido en EALA qué compromiso e implicación se quiere de las personas. Y por tanto es la propia decisión personal de cada quien, y la percepción de la expectativa generada lo que modela las implicaciones de unos y otras.

> *"Hay cosas que yo tengo claro y que de ahí no me bajo. Y hay ciertas actitudes que yo no las querría para mi equipo de trabajo. "*

Sin embargo, no está plasmado, formalizado, está en la subjetividad y tendría que objetivarse para no favorecer desigualdades.

En ese sentido el equipo facilitador plantea que puede estarse dando un sesgo de género en cuanto a la implicación de unas personas y otras dentro de la dinámica organizacional, tanto del personal voluntario como asalariado. En este sentido se comparte la idea de que las dos mujeres asalariadas están "volcadas" en el trabajo y en la Organización en conjunto.

> *"Nos influye que somos parte de la junta directiva, y sentimos presión por dejar las cuentas tal y como nos las dejaron a nosotras, aunque nadie nos lo haya pedido"*

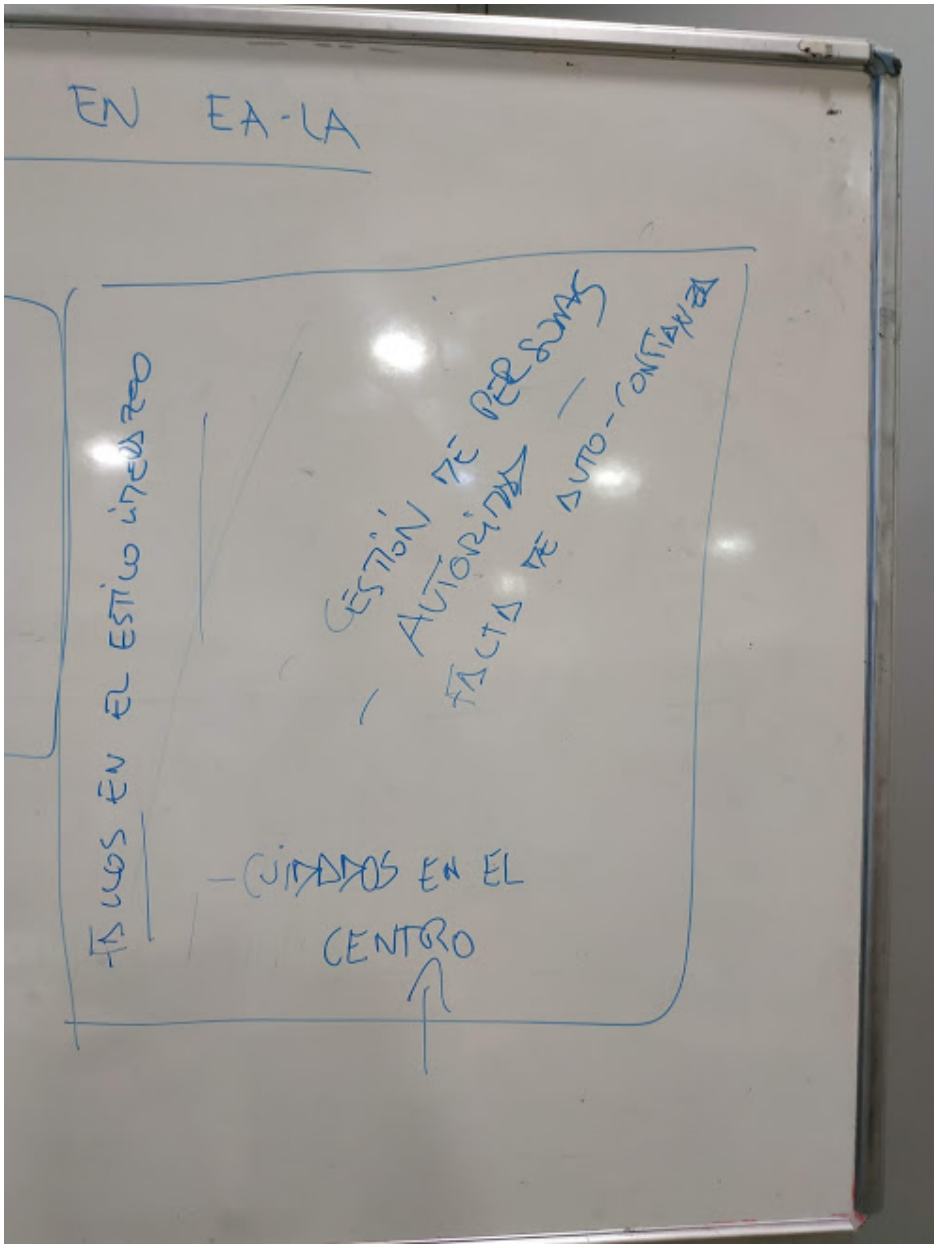
A pesar de la afirmación de que no exista un mandato específico, la persona voluntaria presente en la sesión sí que afirma tajantemente lo siguiente:

> *"Esto no se puede hundir, hay que mantenerlo a flote sea como sea"*

A modo de conclusión, la consultoría plantea la interrogante de si no estará afectando a las **mujeres trabajadoras** más que al único hombre trabajador esa presión por sacar el trabajo adelante, al conectar con una cuestión típicamente femenina como es el **responder a las expectativas de los demás,** que son expresadas además de forma clara**.**

El GG en sesión presencial tras esta debate y la observación critica de su realidad, reconoce las desiguales condiciones de auto cuidado dentro del equipo asalariado, y surge la siguiente reflexión:

> *"Creo que viendo el ejercicio* ***deberíamos cuidar que todas las personas del equipo tengan ratos de auto cuidado*** *"(hombre asalariado sin dependencias)*



Fotografía de la sesión

Tipos de poder y su ejercicio en la Organización

En todo grupo humano, y más si éste está verticalizado, se desenvuelven **diferentes ejercicios del poder**. El análisis feminista habla del *poder sobre* como aquel que se ejerce de forma autoritaria para controlar el comportamiento y pensamiento de las demás personas, y en contraposición propone el *poder para*, como poder empoderante de las personas que evita posiciones jerárquicas y dominantes.

Para identificar las dinámicas de ejercicio del poder en EALA se utiliza la clasificación de poderes de Natalia Navarro que habla fundamentalmente de 5 tipos de poder:

a) **Poder legítimo**: es el basado en la posición que una persona ocupa en la organización, está relacionado con el puesto laboral que detenta. Se detenta este poder en base a la responsabilidad que la organización le ha conferido y una vez abandonado ese puesto la persona pierde el poder. Quienes se someten a este tipo de poder saben que el no hacerlo puede acarrear consecuencias negativas.

b) **Poder de la experiencia**: es el que disfrutan las personas expertas en algo o las que hace mucho tiempo que están en la organización. Generalmente este tipo de poder también está potenciado por las características personales de quienes lo detentan (carácter o carisma) que hace que su voz sea escuchada con mayor atención frente a las otras.

c) **Poder de la información**: está muy vinculado al anterior y tiene relación con la capacidad de influencia que tiene quien es poseedora de la información importante. En ocasiones esta también vinculado con las conexiones de esa persona con otros agentes importantes (financiadoras, contrapartes, movimientos sociales) para la vida de la organización.

d) **Poder escondido**: consiste en ejercer influencia sobre las personas que detentan el poder legítimo. Del mismo modo, en ocasiones son las personas que determinan qué cosas son importantes o no dentro de la organización.

e) **Poder de construir significados**: ejerce influencia sobre la forma en que las personas piensan acerca de su lugar en la organización, impregna creencias, establece el statu quo y determina que cosas son razonables para esta organización en concreto.

EL grupo de género trabajó sobre esta clasificación para seleccionar aquellos poderes más presentes en la Organización.

Haciendo un **balance de la historia de la Organización,** se identifica que se han dado unos tipos de poder:

a) En una época de la historia de EALA en que había un equipo asalariado en Guatemala se ejercía el poder legítimo, la gente que se contrataba desempeñaba ese tipo de poder, y se percibe por las personas históricas que estaban en EALA en ese momento que el poder estaba concentrado en Guatemala.

b) En otra época en que la Junta directiva estaba masculinizada, se ejercía mucho poder escondido por parte de hombres y el legítimo por parte de mujeres. En esa época[20] las decisiones se tomaban entre un círculo pequeño de hombres, que sin tener el poder legítimo (la presidencia la ocupaba una mujer), actuaban a espaldas de la Organización y manipulaban la toma de decisiones.

El GG identifica que **en la actualidad** son **los poderes de la información y de la experiencia** los que se dan con mayor intensidad y presencia en EALA. En ambos casos, son mujeres las que ostentan ese poder, tanto personas asalariadas como voluntarias (Comisión de Becas), y no se considera que generen desigualdades entre mujeres y hombres. Al contrario que en la época antes referida, en que siendo hombres quienes ejercían el poder sí que se generaban desigualdades en el acceso a la toma de decisiones o a la información, en clara discriminación hacia las mujeres de la Organización.

Una característica de EALA en cuanto a su reparto interno del poder a nivel organizacional, poco habitual en las estructuras de las ONGD, y más propio de los movimientos sociales o de base, es la **acumulación de poder** de algunas **personas voluntarias**, en concreto las mujeres de la Comisión de Becas. El grupo de trabajo que coordina toda la actividad de "Becas patojas" lo forman cuatro mujeres, dos de ellas con un claro liderazgo. Estas dos mujeres no ostentan ningún cargo formal en la Junta directiva y realizan su trabajo de forma voluntaria, pero acumulan el "histórico" de la Organización y tanto la Junta como el personal en sede les otorgan un poder y un significado especial dentro de la Organización. Las dinámicas de relación y la constante fluidez de la comunicación que atestiguan realizar desde la oficina hacia este grupo de voluntarias parece permitir esta situación. Esta circunstancia, que a priori facilita la democratización del poder y el acceso a la información de la Organización, es fuente también de conflictos, que analizaremos en el apartado correspondiente de Análisis de la Toma de decisiones.

> *"La Comisión de becas tiene mucho poder emocional y simbólico, y a veces por no hacerles daño pues se les deja hacer y no se les dicen las cosas".*

Es llamativo que dentro del Grupo de género, en el que están presentes dos mujeres y un hombre de la Junta directiva no identifican **el poder legítimo** como poder presente en la Organización actualmente. Las personas contratadas (mujeres) con responsabilidades de coordinación de áreas son también las personas con responsabilidad en la Junta directiva[21], sin embargo no parecen darle importancia a ese poder legítimo que les asigna su cargo en el órgano de dirección formal de la Organización.

> *"El poder legítimo lo hemos puesto casi en último lugar. Estamos ejerciendo diferentes roles que nos lleva a desempeñar diferentes poderes, pero ese es el que menos usamos."*

[20] Nos hemos referido a ella en el apartado de Trayectoria previa pro equidad.

[21] Las actuales responsables asalariadas de Coordinación y Área de EpTS con a su vez presidenta y vicepresidenta de la Organización.

"No vemos el poder legítimo porque no les vemos como "jefas"

"Hay pocos espacios formales para tratar los temas y eso hace que no se reconozcan los liderazgos como poder legítimo"

En el esquema formal de la Organización sí que existe una estructura vertical (dirección/coordinación, coordinación de EpTS, departamento de comunicación que depende de la Coordinadora de EpTS…), resulta llamativo que las titulares de esos poderes formales 8responsabilidades de dirección, coordinación o presidencia) no lo vivan como tal. Esto puede tener una explicación en positivo desde el planteamiento de que la dinámica de trabajo es horizontal (que se ejerce a través de liderazgos transformacionales que potencian las capacidades y la autonomía sin verticalidad), pero también puede ser por un problema reconocido de **inseguridad de las mujeres líderes**, o de **falta de reconocimiento** de su autoridad/poder.

A modo de conclusión, desde la visión facilitadora externa de una gestión y comunicación, podemos identificar los siguientes nudos y potencialidades en cuanto al cambio organizacional pro-equidad:

- EALA es una organización feminizada en la que las **prácticas de la masculinidad hegemónica en el ejercicio del poder** han dejado una huella histórica de rechazo a ese modelo, y la búsqueda de valores mas asociados a lo femenino (escucha, empatía, horizontalidad,…)
- Las mujeres de la Organización reconocen en sí mismas **estereotipos de género relacionados con la inseguridad,** la falta de autonomía, el rechazo a asumir posiciones de autoridad o jerarquía,…
- Los hombres en EALA no responden a estereotipos masculinos hegemónicos, incluso tienen conductas vinculadas al **cuidado y a lo emocional**, pero tampoco han hecho un proceso de **deconstrucción** de su masculinidad aprendida (ocupación del espacio, discurso,..)
- Hay un cuestionamiento **del valor/concepto autoridad**, entendido como verticalidad o jerarquía, que se asocia a lo masculino hegemónico, pero que las mujeres de la Organización con cargos de responsabilidad no quieren asumir, o cuando lo han hecho se les ha "sancionado" o cuestionado desde una visión estereotipada de lo femenino. Este "vaciamiento" de autoridad/jerarquía en EALA esta encontrándose con demandas de algunas personas de "dejar de lado la emocionalidad" y cuestionar el modelo de relaciones establecidas desde un planteamiento menos vertical.
- La cultura organizacional de EALA combina valores positivos femeninos como la empatía, la cercanía, el cuidado o la escucha con **criterios productivistas** (de sacar el trabajo adelante) o de autoridad jerárquica y no emocional. Esta combinación de valores un tanto antagónicos o incoherentes no está resuelta y genera **estrés y conflictos** fundamentalmente en las personas asalariadas, y en particular en las mujeres.

- Existe un **componente de militancia/entrega/compromiso** con "la causa" que solo "sufren" las mujeres, (los hombres ponen límites y gestionan mejor el auto-cuidado) que combinan el trabajo asalariado y de cuidados, y cuanto mayor es el nivel de dependencia personal-familiar mayor es el desgaste físico y emocional.
- Hay personas dentro de la Organización (mujeres) que están claramente **desbordadas en la conciliación de su vida laboral y familiar** y que están en cuotas mínimas de auto-cuidado, sin que ello este despertando ninguna reacción institucional en EALA, a pesar de su discurso de "poner los cuidados en el centro"
- Si bien EALA se considera por las personas que lo componen como un espacio en el que las personas se cuidan, la vivencia de ese cuidado es en las mujeres sentido como algo natural o espontáneo (desvalorizando su aporte) o como una **sobrecarga con respecto al trabajo "productivo"** que tienen que sacar adelante.
- EL **cuidado** no es percibido en EALA por las mujeres como un **trabajo**, y en ese sentido se refuerza su papel secundario, invisible, feminizado.
- La gestión masculina de los tiempos de dedicación al empleo o a los cuidados (reproductivos) en comparación con la gestión realizada por las mujeres asalariadas de la Organización denota un mayor agotamiento y una sobrecarga que las coloca en una **desigual posición.**

4.4. Procesos internos de trabajo: división de tareas y responsabilidades, procedimientos, procesos de planificación y coordinación del trabajo.

Las organizaciones de desarrollo se han complejizado en los últimos 30 años, nacidas desde el voluntariado y la voluntad de apoyar a países del Sur, la exigibilidad de las instituciones públicas en la justificación de las subvenciones públicas a proyectos, y la necesidad de diseñar políticas y procedimientos que aportaran calidad y pertinencia a las acciones desarrolladas ha aumentado las plantillas de las ONGD y enriquecido las capacidades de sus equipos humanos. Hoy en día, son muchas las organizaciones que tienen personal cualificado y formado, diferentes áreas de trabajo (Cooperación, EpTS, Sensibilización, Comunicación...), y todo ello requiere de proceso de planificación y coordinación, cuyo análisis desde la perspectiva de género ofrece también insumos para este proceso de cambio organizacional.

División de tareas y responsabilidades

Entre Amigos-Lagun Artean cuenta actualmente con cuatro **departamentos o áreas de trabajo**; Cooperación en el Sur (Guatemala), Educación para la Transformación Social, Comunicación y Administración, todas ellas son **unipersonales**. A nivel de estructura, el área de Comunicación depende orgánicamente del de EpTS, y la persona que ocupa el puesto de técnico de comunicación (hombre) responde ante la Coordinadora de EpTS (mujer). El área de Cooperación, hasta agosto de este año se componía de una técnica (ubicada geográficamente en Vitoria-Gasteiz) y una Responsable, que era a su vez la Coordinadora de la Organización y la responsable del departamento de Administración. En la actualidad, a fecha de octubre de 2019, esta área ha quedado a cargo de la que fuera técnica, y se ha convertido en unipersonal.

Así, la plantilla de EALA está muy feminizada, siendo tres mujeres y un hombre, y no se aprecia **segregación horizontal ni vertical**, dado que los puestos de coordinación o que implican supervisión de otras personas son ostentados por mujeres íntegramente, y el reparto de áreas de trabajo no se corresponde (salvo en el caso de EpTS) con la habitual segregación por estereotipos de género. El ámbito de la coordinación de los proyectos de cooperación al desarrollo o las finanzas de la Organización son áreas masculinizadas mayoritariamente en el sector que entroncan con cuestiones de poder (económico, espacial –viajes a terreno-, alianzas externas, visibilidad…) y que en EALA son dirigidas y ejecutadas por mujeres.

Con la intención de recabar información acerca de cómo vive el personal asalariado la asignación de tareas y responsabilidades con respecto al tiempo que tiene establecido formalmente para llevarlas a cabo la consultoría UNA gestión y comunicación implementó un cuestionario anónimo (segregado por sexo)[22] para preguntar acerca de esta cuestión. La respuesta a "*¿tienes tiempo de llevar al día tu trabajo*?" ofrece claramente una diferenciación por género. En un abanico de 5 respuestas posibles: Siempre, Muchas veces, Algunas veces, Solo alguna vez y Nunca, las mujeres responden todas que "Sólo alguna vez", mientras que el hombre "Siempre". Esto refleja claramente que existe un **desigual reparto de carga de trabajo**, que se refuerza cuando el hombre entrevistado plantea cuestiones como:

> *"Yo dedico un rato a la mañana a inspirarme, leer redes sociales, para trabajar mejor"*
>
> *"Yo entiendo su punto de entrega pero no lo comparto, esto es un trabajo más. Y no considero que eso signifique que estoy menos implicado que ellas que meten 1.000 horas"*

Ante esta situación sólo una de las dos mujeres afirma que la **manera de organizar el trabajo en Lagun Artean no facilita el buen desarrollo de las tareas y el bienestar del equipo**. Y justifica su desbordamiento en "*el ritmo del día a día*" sin una reflexión más de fondo de las causas estructurales que lo están provocando.

Preguntado el personal si realiza **funciones o tareas que están fuera de su puesto de trabajo**, una de las mujeres señala que sí, en referencia al poyo que realiza a otra área de la Organización. La persona que ocupa el puesto de Coordinación general de la Organización asume las funciones derivadas de la administración y las finanzas de la mismas, así como hasta recientemente la coordinación del Área de Cooperación, y tareas de supervisión técnica al área de Educación. Esta ***multitarea***, en un contexto personal y familiar ya bastante cargado de cuidados a terceros[23] de esta persona le ha llevado a solicitar una media jornada, reduciendo así parte de sus responsabilidades.

Las personas asalariadas que participaron del cuestionario señalan que **nunca** se les exige **disponibilidad fuera del horario laboral**, lo que puede dar lugar a pensar que el componente de **militancia** no es vivido como una exigencia organizacional o una expectativa de la misma.

[22] En este cuestionario al personal asalariado, participaron dos mujeres (Coordinadora y Responsable de EpTS) y un hombre (Técnico de Comunicación)

[23] Ver Apartado de Cultura organizacional: Noción empleo/trabajo

Sin embargo, ante la pregunta de si "*hay momentos que necesitarías estar en tu trabajo y en tu casa a la vez"*[24]*,* la mujer con dependencias responde afirmativamente, algunas veces.

Actividades feminizadas y masculinizadas

Con respecto a la asignación de **responsabilidades y tareas**, EALA arrastra los efectos de una organización feminizada históricamente, en la que han sido mujeres quienes han liderado y protagonizado los procesos de trabajo desde la creación de la oficina con personal asalariado en Getxo (Bizkaia). Esto ha generado un constructo mental y un imaginario dentro de la asociación que ha naturalizado que sean **mujeres quienes asumen las responsabilidades** y funciones asociadas más a lo masculino, como la dirección la tesorería, la planificación estratégica o la toma de decisiones. En un cuestionario anónimo distribuido entre el personal voluntario de la organización, se preguntaba acerca de si las tareas/trabajos que realizan las mujeres y los hombres respondían a estereotipos de género (se ponía como ejemplos las tareas logísticas/administrativas asignadas a las mujeres, y las tareas más directivas o técnicos a los hombres). Las respuestas apuntan claramente a que no es así. Y se justifica en el hecho de la presencia de pocos hombres en la entidad y de que además son mujeres (claramente identificadas) quienes desarrollan la actividad principal de la Asociación.

Procesos de coordinación y planificación del trabajo

Al inicio de este proceso de diagnóstico organizacional, el funcionamiento de la Organización era descrito de la siguiente manera por una de las mujeres asalariadas:

> *"Funcionamos a salto de mata, desde que entramos a la oficina nos ponemos a hablar de todo, y vamos saltando de tema en tema, hasta seguimos hablando en el coche de camino a casa, por eso es que no vemos la necesidad de hacer reuniones para ello, porque no paramos ni cuando hemos acabado la jornada"*

A principios de año, fruto de una reflexión organizacional y estratégica, se decide ampliar la estructura del personal, abriendo un área específica de Comunicación, hasta entonces solo había dos personas asalariadas en la oficina, y la manera de coordinarse carecía de **espacios formales y periódicos**, sino que se basaba en la **comunicación constante**, (incluso fuera del horario laboral). Las dos personas que en ese momento estaban contratadas ejercían puestos de responsabilidad a la vez en la Junta directiva y se coordinaban y comunicaban de manera continua y sin ninguna sistematicidad, a la luz de sus propios testimonios.

A partir de las reflexiones suscitadas en el Grupo de género con respecto a esta cuestión, identificando las ventajas e inconvenientes de dicho sistema, decían lo siguiente:

> *"Está claro que no podemos seguir así, porque la final no desconectamos nunca"*
>
> *"Tengo la sensación de que hablamos y hablamos y no resolvemos nada"*
>
> *"Aquí (en EALA) tenemos una debilidad. No nos sentamos a reunirnos…no hay espacios formales de reunión. Alguna vez sí hemos tenido intención pero como hablamos tanto… ya decimos, bueno, ya está."*

[24] Esta pregunta es un aporte de Emakunde, que busca indirectamente la identificación del desbordamiento y la no conciliación plena entre vida familiar y laboral en mujeres trabajadoras.

"Hasta ahora la dinámica ha sido: cada una es responsable y sabe qué tiene que hacer, nadie tiene que estar encima…eso en teoría puede estar bien pero no nos sale bien."

Esa ausencia de espacios formales de coordinación entre la responsable de Cooperación y la de EpTS, se deriva en una ausencia de **sistemas de planificación general** de la Organización y paralelamente a una sobrecarga del trabajo:

"No planificamos, no nos organizamos el tiempo, pensamos en un montón de cosas pero no planificamos. Creo que eso lleva a veces a sobrecarga de tareas, no desconectamos…"

Además, según las propias reflexiones de las personas del GG, esta dinámica tiene efectos directos en el resto de personal asalariado y en el equipo en general:

"Esto hace, creo yo, que las trabajadoras no se sienten dentro de un orden y eso genera confusión (si no se cumple una tarea por ejemplo no podemos hacer mucho porque en realidad no hemos puesto un plazo)"

A partir de marzo de 2019, se establece una dinámica de **reunión semanal entre la coordinadora de Cooperación y la de EpTS.** En este espacio hablan de las actividades que previstas en la semana y coordinan agendas, tratan algunos temas de tipo laboral (vacaciones, etc), y la marcha de los equipos. A partir de la reflexión crítica acerca del desbordamiento del sistema anterior de coordinación, se proponen no traspasar el horario y espacio laboral, y centrar su comunicación en los espacios formales de una vez por semana de coordinación, y en el ámbito de la oficina. La coordinadora de la Asociación, antes responsable del área de cooperación, señalaba lo siguiente en referencia al porqué de esa falta de organización de los procesos de trabajo:

"El único espacio formal común es la asamblea. El resto, por la historia o situación de Lagun, como durante mucho tiempo estaba yo sola con la expatriada, hablábamos todos los días. Según ha entrado gente, como seguíamos siendo pocas (2 personas), la comunicación era muy fluida pero en espacios informales (a la salida, en el coche…). Como se han ido dando las cosas nos han llevado a ver que tenemos que coordinarnos"

La coordinación entre equipos se lleva a partir de esa fecha de la siguiente manera:

"La responsable de EpTS y yo (Responsable de cooperación) tenemos reuniones los lunes a primera hora, ella después tiene sus reuniones con su equipo y yo con el mío. En algún momento sí tendremos que cruzar equipos."

"Es necesario que haya espacios y también entre las diferentes áreas. Desde que hemos empezado a hacerlo yo estoy más enterada de en qué momento están ellos y ellos lo mismo de mí. Yo veo que nos sentimos más relajadas porque hay cosas que sabemos que se está encargando la otra. Es muy necesario, no podemos volver a lo de antes."

Sin embargo, la misma dinámica sigue aplicándose en la coordinación dentro de los equipos de Cooperación y de EpTS internamente. En relación a la coordinación del técnico de **comunicación con su responsable (la coordinadora del área de EpTS**), se comenta cómo se reúnen esporádicamente para organizarse las actividades, si bien alegan que al ser un espacio

pequeño y tan pocas personas, no hay espacios ni tiempos estructurados, planificados, sino que se **funciona de manera espontanea** a raíz de la necesidad que va surgiendo.

> *"Como estamos sentados al lado todos, nos vamos diciendo las cosas y no hay reuniones como tal. Vamos hablando y cerrando cosas. A veces sí nos hemos sentado a reunirnos para cerrar el calendario por ejemplo, pero no hay un orden de por ejemplo todos los lunes a una hora nos reunimos"*

A partir de tomar conciencia de esta cuestión, se han incorporado algunas **herramientas prácticas**, instrumentos que mejoran el funcionamiento coordinado de las áreas, como es la agenda compartida de google.

> *"Antes no estaba tanto tan cerrado y decidimos hacerlo así para que ambos (EpTS y Comunicación) tuviéramos claro cómo tenemos organizado el día a día."*

Remarcamos también como cuestión aparte la **coordinación del área de cooperación**, que sigue, según los testimonios, la misma dinámica organizacional de funcionamiento informal sin ninguna sistemática. La persona técnica tiene su residencia en Vitoria-Gasteiz y hace teletrabajo, con lo que la comunicación es siempre vía telemática o telefónica. La ausencia de espacios compartidos y de una periodicidad establecida para la coordinación pone en cuestión también la viabilidad de la misma. Esto resulta llamativo para otras personas trabajadoras de la Organización:

> *"Estamos en un momento de pasar de la desorganización y que cada quien saque el trabajo que le toca a planificar reuniones y espacios. Pero la técnica de cooperación aun está al margen, ella es la que queda por organizar"*

Con toda esta situación de cambios en los procesos internos de planificación y coordinación, a partir de septiembre de este año la coordinadora de la Asociación ha dejado de asumir la coordinación del área de Cooperación, y aún no se ha encontrado el **sistema de coordinación entre áreas** que sustituya al sistema anterior para mantener la coordinación entre las dos principales áreas de la Organización.

Además, con respecto al resto de coordinaciones internas (EpTS con Comunicación, Oficina-Voluntariado,…) persisten **dificultades y resistencias** a la instauración de un sistema eficaz y estable de coordinación de equipos. Lo revela el hecho de que no exista un día y horario concreto semanal marcado previamente para dichas reuniones, sino que se hagan a voluntad, mezclado con las inercias personales como la que refleja este testimonio:

> *"Yo tengo el problema de que me pierdo mucho en que hay que sacar trabajo e ir a una reunión para mi es no tener tiempo para el trabajo. Me cuesta romper eso y veo que es mucho más efectivo tener esas reuniones. Entenderlo no como una pérdida de tiempo sino que nos sentimos mejor y el trabajo incluso es más productivo. Me cuesta no "producir."*

Algunas personas del equipo, aprovechan el debate para proponer que las reuniones de coordinación no sean únicamente centradas en los proyectos y actividades, sino que busquen también otros **objetivos más allá de lo productivo** en relación a hacer equipo, testar el estado

emocional y anímico de las personas y apoyar a quienes necesiten e incluir así un componente más personal/emocional.

> *"Yo creo que el estar todos juntos, hacer algo todos juntos, haría más equipo y más piña. Saber también un poco todos cómo estamos para saber cómo encauzar la relación y la semana de trabajo (si el lunes alguien cuenta que está mal, saberlo y tomarlo en cuenta en conjunto). Yo estoy de acuerdo en que haya x días a la semana para eso."*

El relato de las personas voluntarias que componen la **Comisión de Becas**, un área más en la estructura de la Organización en cuanto al trabajo desempeñado y su valor simbólico dentro de la misma, es el mismo que el expresado por el personal asalariado. Con la especificidad de ser un grupo de personas voluntarias (que no comparten un espacio físico de trabajo), su funcionamiento es vía telefónica y con reuniones presenciales en función de la necesidad y la aparición de temas a tratar o tareas a realizar. No hay una periodicidad ni siquiera un lugar predeterminado (no siempre se utiliza la oficina de la Asociación), y son algunas de las personas del grupo las que movilizan y convocan con legitimidad y capacidad de convocatoria cada vez que lo consideran. El grupo funciona de manera coordinada pero autónoma, sin espacios comunes de interlocución institucional.

> *"De Becas sé que se reúnen y van un poco aparte y poco más…"*

Al respecto de la relación y coordinación entre la Comisión de Becas y el resto de la Organización (personal asalariado, Junta directiva,…) el Grupo de género identifica una relación complicada y no ajena de conflicto. Tal y como expresan quienes no forman parte de la Comisión, su dinámica de funcionamiento la sienten apartada a veces de la dinámica del resto de áreas de la organización.

Una de las personas del grupo que interviene asegura que:

> *"…hace unos años se intentó que entraran en la dinámica organizacional, desde el orgullo y el reconocimiento de su labor. Como junta directiva he intentado comunicar algunas opiniones sobre su trabajo pero siguen funcionando a su aire. He tirado la toalla, no me compensa entrar en conflicto".*

Otra persona coincide en el análisis. Según explica, siente que el proyecto de becas es un éxito, pero la separación que viven y sienten hace difícil la comunicación sobre determinados temas.

Ambas personas destacan de manera reiterada el respeto que sienten por el proyecto y por las personas que lo lideran, que han superado dificultades importantes que han permitido mantener viva a la organización:

> *"Ellas han pasado todos los "gorabeheras" de la organización, y yo eso lo respeto muchísimo. Siempre asumen, salen adelante"*

Pero identifican también obstáculos para entenderse.

> *"Reconocemos la voluntad y su auto-exigencia con el proyecto pero cuesta hablar algunas cosas con la Comisión. Para mi lideran Lagun y son referentes, lo tengo súper claro. Entonces genera dudas de cómo hacer…"*

Por último en relación con la periodicidad con que se reúne la **Junta directiva** de la Asociación, la presidenta afirma que no hay una regularidad, que se resuelven muchas cuestiones informalmente (teléfono, email) porque la comunicación es muy fluida, y que no se ve la necesidad de juntarse físicamente ni regularmente.

> *"Se junta cuando es necesario, no hay un espacio formal pero hay una comunicación muy fluida. No creemos que pase nada porque sea así."*

A modo de conclusión, desde la visión facilitadora externa de una gestión y comunicación, podemos identificar los siguientes nudos y potencialidades en cuanto al cambio organizacional pro-equidad:

- En lo que se refiere a la organización interna por departamentos áreas en EALA, no se aprecia **segregación horizontal ni vertical** entre mujeres y hombres en función de los puestos que ocupan. Las personas coordinadoras de áreas son mujeres y los ámbitos de trabajo más masculinizados también los llevan mujeres (finanzas, cooperación,…)
- La **feminización histórica** de la Organización ha instaurado **referentes de mujeres** en el desempeño de **tareas y responsabilidades generalmente masculinizadas**, como la gestión, la dirección o la toma de decisiones.
- No existen **sistemas de planificación y coordinación** entre áreas, ni a nivel general, aunque se ha identificado esa carencia y se está en proceso de construcción de uno. Los **cambios vividos a nivel de organización interna** (cambios de responsabilidades, reducciones de jornada, etc…) suponen una dificultad sobrevenida que ha de enfrentarse.
- Además, se reconocen por parte de algunas personas del equipo que persisten **dificultades y resistencias** a la instauración de un sistema eficaz y estable de coordinación de equipos.
- Como parte del nudo anterior de ausencia de sistemas de planificación y coordinación, (aunque no solo), se identifica también por parte del personal asalariado que la **manera de organizar el trabajo en Lagun Artean no facilita el buen desarrollo de las tareas y el bienestar del equipo**. Son principalmente las mujeres quienes observan esta cuestión, que se agudiza en los casos en que es necesario conciliar el trabajo asalariado con la vida familiar.
- Desde el análisis externo del equipo facilitador se observa que junto a la falta de coordinación, **también existe una concentración de responsabilidades y funciones en una persona (Coordinadora) que conlleva un desigual reparto de carga de trabajo** y que incide directamente en la cuestión planteada en el párrafo anterior del bienestar laboral y la gestión de resultados.
- Es muy positivo el haber recurrido a **herramientas prácticas**, instrumentos que mejoran el funcionamiento coordinado de las áreas, y se anima a seguir en esa línea pero

estableciendo previamente sistemas formales y periódicos de coordinación y planificación a los que las herramientas contribuyan.

- La misma falta de sistematicidad en la coordinación se ha instalado en el funcionamiento de los **grupos e instancias de trabajo del voluntariado** de la Asociación. Sería conveniente dotar a estos espacios también de una organización, en especial a la junta directiva de la asociación como órgano legítimo para la toma de decisiones.
- Existe un área importante de la Asociación (Comisión de Becas) que funciona con tanta autonomía que se percibe como si fuera un **elemento ajeno a la Asociación** misma, no participa de sus dinámicas ni de sus espacios y urge poner medidas para solucionar esa separación.

4.5. Toma de decisiones sistemas, procesos y pautas que describen cómo se participa y cómo se establecen las prioridades. Liderazgos y conflictos.

La forma en que se toman las decisiones en una Organización revela también los valores que dimana así como la participación que desea entre las personas que la conforman. A los efectos de este diagnóstico de género es particularmente interesante identificar dos cuestiones claves: la primera la participación de mujeres y hombres en esa toma de decisiones, y por otro lado, la mayor o menor democratización o concentración del poder dentro de la Asociación, lo que conecta con una cultura organizativa más horizontal o vertical. La transparencia y la publicidad de las instancias y procesos mediante los cuales se toman las decisiones forman parte de este análisis.

Sistemas y procesos de toma de decisiones

Entre Amigos Lagun Artean es una asociación, y según sus estatutos el **poder formal** reside en la **asamblea de socias y socios**, y el poder ejecutivo en la Junta Directiva. Tal y como se describía al hablar de EALA en el Apartado de "Caracterización de la Organización", algunas de las personas que trabajan asalariadamente en la Organización forman parte de esa **Junta**, y por tanto el trasvase de información de uno a otro órgano parece asegurarse. No obstante, la Junta está formada por 4 personas (tres mujeres y un hombre), de las que 2 mujeres son asalariadas con cargos de responsabilidad en la oficina. La otra mujer, que reside fuera de Euskadi, parece no tener una participación activa en la dinámica organizacional, aunque según testimonios:

> *"Se la consulta cuando hay decisiones "importantes" vía correo electrónico"*

Con respecto a los otros tres miembros de la Junta la forma de **funcionamiento es informal y espontánea**, carente de **espacios y sistemas de coordinación** y organización regulares:

> *"Se toman las decisiones… mucho en lo informal. Entre tres personas de la Junta decidimos las cosas en el día a día. No hay un espacio formal para eso. Yo tampoco sé qué decisiones hay que tomar en conjunto…"*
>
> *"Se hace asamblea de socios todos los años pero apenas viene gente. Se presentan las cuentas, actividades... La última vez solo estuvimos nosotras (las tres personas activas*

de la Junta). Yo habré conocido a dos personas socias que han venido a alguna reunión. Nuestras socias están muy asociadas a las becas. También te digo que igual no vienen porque no les informamos suficiente de otras cosas que hacemos."

"Cada vez que es necesario se plantea un orden en función de las necesidades surgidas. La comunicación entre las personas que integran la JD es fluida y prácticamente diaria"

La representación en la Junta directiva del personal asalariado hace que la oficina (donde trabajan actualmente las dos mujeres de la Junta) sea un espacio de toma de decisiones. Al ostentar el puesto de trabajo y el puesto político al mismo tiempo, esto crea una "*bicefalia*" en estas dos mujeres que hace que lleven a la dinámica laboral en la oficina las **decisiones no solo operativas sino estratégicas y estructurales**. Las Coordinadora y la responsable de EpTS (presidenta y vicepresidenta respectivamente en la Junta) afirman mantener una relación fluida y horizontal, y tomar las **decisiones por consenso**. En casos de conflictos recurren al arbitrio de la persona voluntaria de la Junta, que también participa activamente y si eso no resuelve la Coordinadora reconoce que:

"…cuando eso ha pasado, muy pocas veces, acepto la posición de ella (Responsable de EpTS), porque siento que tengo ya mucho tiempo trabajando aquí y muchos vicios y prefiero que sean otros los que tomen decisiones y ver su resultado"

Esto revela un **cansancio organizacional**, que ella misma reconoce:

"Nadie ha querido asumir el liderazgo, y como yo fui la contratada pues se me asignó el tomar las decisiones no solo de proyectos sino de todo lo demás. No me sentía capacitada para ello y me ha supuesto una sobrecarga que me ha sobrepasado"

"He pagado un alto coste personal, y lo que te dejas en salud"

Esta bicefalia y la condensación de todo el poder de toma de decisiones en la oficina contribuye, además, a un problema ya detectado y expuesto en apartados precedentes, que es la **condensación de debates y reflexiones organizacionales** que conduce a una sobrecarga de trabajo en el horario y espacio laboral:

"Para mí, creo que es una organización que se piensa todo el rato. Nos estamos cuestionando todo el rato: como trabajar la diversidad sexual y de género, cómo trabajar con hombres… "

A partir de esta visión, la consultoría ha querido recabar la opinión del **voluntariado** activo (Comisión de Becas) con poder en la organización, sobre los procesos de toma de decisiones y su participación en ellos. Una parte importante del análisis de la dinámica organizacional es medir la participación del voluntariado en el funcionamiento de la entidad y su presencia en espacios de decisión. Se ha preguntado a través de cuestionario anónimo sobre la existencia y participación en espacios formales de coordinación con las personas asalariadas, y si bien la mayoría afirma que existen, aunque a demanda de alguna de las partes para conversar o informarse de temas concretos, hay personas que afirman **no existir esas reuniones y la necesidad de tenerlas.**

Es interesante que la **pertenecía a EALA** no es vivida por algunas personas como *"formar parte de un grupo",* y que incluso desde la captación hasta el momento actual hay algunas personas que no han sentido que se les tome en cuenta más que para "hacer un trabajo en concreto". Es en este sentido que las referencias críticas por parte del voluntariado en Becas denuncian que no "se las toma en cuenta" a la hora de tomar decisiones y demandan más transparencia a la hora de **informar de las decisiones** a tomar y establecer canales para hacerlo.

Participación y dinámicas de comunicación

La participación en el funcionamiento de una asociación y en la toma de decisiones en la misma no requiere únicamente de espacios formales y estructurados para ello, sino también es importante evaluar **cómo es la participación** en ellos por parte de todas las personas, y el **clima generado** para la participación si se quiere una de calidad y no meramente figurativa.

A partir de un ejercicio dinamizado por la Referente de género en una reunión interna de Lagun Artean en la que participaba personal asalariado y voluntario, se analizaron diferentes cuestiones relacionadas con el **estilo de comunicación** (lenguaje inclusivo, participación de mujeres y hombres, interrupciones de unas personas a otras,…), de lo que se extrajeron las siguientes conclusiones:

a) Se utiliza el lenguaje inclusivo casi siempre

b) La participación es paritaria

c) El estilo de comunicación es **masculino hegemónico**, hay interrupciones continuas de unas a otras personas, no se pide la palabra y se producen conversaciones paralelas (sin sesgo específico de género)

d) Nadie asume la dinamización de la palabra, del uso de la misma o de la intensidad.

e) Se identifica dos personas (sobre seis) que interrumpen con más asiduidad y desde un estilo impositivo de la palabra:

   "… es una forma de hablar desde "mi opinión es esta" y se me tiene que escuchar, si se interrumpe yo elevo la voz y se me tiene que oír. Utilizamos esos recursos. Las personas que no tienen ese estilo de comunicación la mayor parte del tiempo están calladas"

A modo de conclusión el grupo tomo la decisión de abordar esta cuestión, y se reflexionaron varias propuestas en la línea de establecer una moderación que de paso a los turnos, protocolizar eso, estableciéndolo abiertamente y que se acepte.

"No se trata de hombres y mujeres pero si de un estilo de comunicación hegemónica. "

Liderazgos… ¿en conflicto?

Más allá de la toma de decisiones en espacios formales, existen también **dinámicas y espacios informales en los que se asienta la autoridad, el poder de construir significaciones y la incidencia en los procesos de decisión.** En este sentido es interesante para este diagnóstico identificar quienes en la Organización son consideradas personas líderes, que construyen

posicionamiento o arrastran con sus planteamientos, convicciones o posicionamientos a otras personas de la asociación.

Con respecto a la cuestión de qué liderazgos se reconocen por parte del voluntariado, todas las personas identifican una **persona líder en la propia comisión de Becas**, que además posee ciertos conocimientos de informática a nivel de usuario, lo que en el equipo de becas (son todo gente mayor de 60 años) es muy valorado ya que permite editar textos, navegar en internet etc…cuestiones que para el resto resultan desconocidas y que le otorga poder dentro de la Comisión. Las personas asalariadas ven en esa persona también la líder de su grupo y reconocen el peso que tiene a nivel de toda la Organización:

"Ella es el alma de Becas, si no estuviera el grupo no tiraría para adelante"

"Ella representa la fuerza, la oratoria, la firmeza, es incisiva y muy trabajadora"

La descripción de su estilo de liderazgo por parte de otras personas arroja las siguientes características:

"El estilo es más bien impositivo, de ahora se me escucha..."

"Cuesta hacerle ver otros puntos de vista, hay que meter muchas horas para hacerle cambiar la opinión de algo"

"Creo que es un estilo marcado por la predisposición al trabajo. Si hay un problema lo resuelve rapidísimo"

Tanto el personal voluntario como el asalariado reconocen igualmente a una **persona líder dentro del equipo trabajador**. A esta persona (Coordinadora), se le reconoce por su bagaje histórico, por sacar adelante a la organización (a nivel técnico y financiero) y dirigir al equipo asalariado. Se la describe con estas características:

"Es feminista, luchadora, empática, emocional, sensible, que cuida…"

Ella misma, preguntada por su **estilo de liderazgo**, nos dice:

"El liderazgo como yo lo entiendo tiene que ser por motivación, Y tiene que basarse en ver los puntos fuertes de cada persona y las debilidades y potenciarla para que sea autónoma y realice su trabajo con la confianza de que lo va a sacar adelante, pero sin que haya directrices ni jefes, los lideres tienen que motivar y cuidar".

Sin embargo visiones externas sobre este liderazgo observan lo siguiente:

"Ella no se cree líder, no se pone a sí misma como líder, y eso le hace perder poder frente a quien si lo hace por la vía de los hechos"

A este estilo de liderazgo planteado por parte de la coordinadora de la Asociación, se le proponen por parte del grupo de género las siguientes **áreas de mejora**:

-La gestión de personas

-El concepto de autoridad

-Falta de valoración del trabajo

Todas las personas del grupo coinciden en señalar a estas dos **mujeres de la Organización como líderes**, y afirman que si bien tienen personalidades diferentes, ambas dos se complementan entre sí, aumentando su legitimidad como lideresas en el trabajo combinado y conjunto.

Sólo una persona del grupo (hombre) plantea discrepancias con esa visión de complementariedad, el opina que son **dos estilos diferentes** de liderazgo, uno que responde más a **cualidades masculinas** (fuerza perseverancia,..El de la persona de Becas) y otra más **femenina** (escucha, creatividad, feminista…la Coordinadora de la Oficina).

Los liderazgos no son, en sí mismos, positivos ni negativos, y quienes lo ostentan pueden hacerlo desde una posición de poder legítimo o formal (como el caso de la presidenta y Coordinadora de la Asociación), o desde un poder de la experiencia y la legitimidad que le otorga la base social (como es el caso de la persona de la Comisión de Becas). No obstante, ese liderazgo otorga poder dentro de la organización, y es en la gestión de ese poder donde pueden darse **situaciones de conflicto**. Esta identificación de dos liderazgos tan diferentes está muy presente en la Asociación, y genera dos dinámicas de funcionamiento que en ocasiones generan ese conflicto, que además es vivido en EALA como un tema tabú que no se sabe cómo resolver:

> *"Está por encima el reconocimiento a la labor que hacen, pero a veces no se me respeta como junta directiva. Yo siento que siendo la responsable de manejar las cuentas se me ha cuestionado a veces en qué gasto el dinero".*
>
> *"Hay discusiones en las que si Becas piensa al contrario que el resto pues lo hace. Y los demás callamos. Aunque no estemos de acuerdo".*
>
> *"Hay pocos espacios formales para tratar los temas y eso hace que se pierda el poder legítimo, y tengan peso los liderazgos"*
>
> *"No se expresa al 100% lo que se piensa. No se quiere hacer daño, prima la relación personal, Becas tiene mucho poder emocional y simbólico. Pero eso les carga mucho más y así están desbordadas"*

Así pues, se constata que hay **dos estilos diferentes de liderazgo** en ambos equipos (asalariado y Becas) y falta de coordinación entre ambos. Pero sobre todo el problema identificado por parte del Grupo de género es la falta de asunción de la estructura de toma de decisiones de la Asociación y de donde reside el poder legítimo (presidencia, junta) por parte del equipo de becas.

Se generan conflictos cuando desde el equipo asalariado se trata de incidir en la dinámica del equipo de becas, o se les exige que asuman determinados postulados o formas de hacer aprobadas por la Junta como institucionales.

> *"Es doloroso. En realidad lo que fallan son las formas. Ella (la persona de becas) se opone a un criterio consensuado por el resto y entonces ejerce su liderazgo y marca una línea opuesta con el equipo de becas"*
>
> *"Intentamos que todas las opiniones sean recogidas pero a veces se da ese conflicto con esas posturas. Yo en esos momentos no me siento respetada. Yo siento que quien me habla es una jefa y además de una manera muy dictatorial. Y no lo entiendo"*

Se abre un debate entre las asistentes sobre si hay una **cuestión de poder** en esa dinámica de conflicto, y algunas personas perciben que sí.

> *"Yo creo que sí hay algo de eso, de que es una histórica y ella tiene la experiencia. Ella está en la postura de que tienes que convencerla para que cambie de opinión."*

Se concluye que sería más fácil gestionar esta cuestión si se establece una periodicidad sistemática de reuniones de coordinación entre ambos equipos para que fluya la comunicación y los espacios generan más grupo.

En cualquier caso, la voluntad es la de llegar a entenderse.

> *"No queremos quitar poder a Becas, pero si abrir diálogos"*

A modo de conclusión, desde la visión facilitadora externa de una gestión y comunicación, podemos identificar los siguientes nudos y potencialidades en cuanto al cambio organizacional pro-equidad:

- El órgano formal legítimo de toma de decisiones, que es **la asamblea de socias y socios,** no es un espacio operativo, no tiene **capacidad de convocatoria ni la participación en él es sustantiva.**
- Es la **junta directiva de la Asociación** quien asume la dirección y gestión estratégica de la misma, y **toma las decisiones** tanto operativas como estratégicas, por el hecho de que dos personas de la Junta son responsables de áreas en la Asociación como personal asalariado. Por esa misma razón no todas las personas de la Junta tienen la misma información y contacto con la organización, y eso lleva a una participación e implicación desigual.
- **Hay concentrada mucha responsabilidad de gestión operativa y estratégica** en una sola persona (coordinadora y presidenta de la Asociación), que revela mucho **cansancio organizacional**, y que además no se siente a gusto con su rol, lo que es percibido además desde el resto de personas de la Asociación.
- La forma de **funcionamiento para la toma de decisiones es informal y espontánea**, carente de **espacios y sistemas de coordinación y socialización.**
- Se identifican en la Asociación **dos estilos diferentes de liderazgo,** uno legítimo y formal con cualidades más **"femeninas**", y otro por parte de una persona voluntaria considerada líder más **"masculinizado".**
- Este doble liderazgo están generando situaciones de **conflicto de poder.**
- Existen además **dinámicas y espacios informales** en los que se asienta la **autoridad, el poder de construir significaciones y la incidencia en los procesos de decisión.** Estos espacios están separados de la dinámica organizacional "formal", de por si desestructurada, y eso está llevando a cierta **bicefalia organizacional,** que preocupa a parte de la Asociación y no se ven soluciones ni medidas para resolverla.

- EL **estilo de comunicación** instalado en EALA tiene **características de la masculinidad hegemónica,** hay interrupciones continuas de unas a otras personas, no se pide la palabra y se producen conversaciones paralelas, no hay establecido ningún sistema de turnos ni moderación, ni tampoco ningún control de los tiempos de intervención o que cuida la participación activa de todas las personas. No se percibe sesgo específico de género en cuanto a un mayor uso de la palabra por parte de los hombres respecto a las mujeres. Aunque sí que hay mujeres que no están participando fruto de esa falta de control de la participación.
- Existe demanda de parte del voluntariado de **espacios de participación** y canales de incidencia en los espacios de toma de decisiones de la Organización.
- La mencionada condensación de todo el poder de toma de decisiones en la oficina contribuye, además, a un problema ya detectado y expuesto en apartados precedentes, que es la **condensación de debates y reflexiones organizacionales** que conduce a una sobrecarga de trabajo en el horario y espacio laboral

4.6. Comunicación y aprendizaje: canales de información, espacios de comunicación y formas de adquisición de conocimientos relativos a la promoción de la perspectiva de género en el trabajo de la organización.

La apuesta organizacional de una entidad por promover la perspectiva de género en su trabajo pasa no solo por incluir en sus procesos internos y externos dicha perspectiva sino también por socializar lo que se hace. La gestión del conocimiento y la práctica en equidad de género en proyectos, actividades de sensibilización, comunicación, etc... determina cuanto de apropiado por toda la Asociación son esos procesos y su nivel de compromiso desde un punto de vista de avance organizacional pro-equidad.

Acceso a la información sobre género en la organización

A partir de un ejercicio solicitado por la consultoría a la Referente de género de EALA, se sistematizan todas las actividades vinculadas a equidad de género socializadas por canales formales dentro de la Organización en el último año. Se pretende así medir el **acceso a las informaciones relacionadas con equidad de género** de la Organización. De dicho análisis se obtiene el siguiente resultado:

- 6 Cine-foros
- 5 formaciones
- 2 monográficos
- 2 sesiones de Cuenta-leyendas
- Exposición monográfica itinerante
- Charla “Guatemala desde una mirada Feminista” impartida por Isabel Saén Solares.
- TALLER "¡Mujeres, tendamos nuestras luchas!
- Taller en el Getxotik-Mundura sobre Telar Guatemalteco

- Informe situación en Guatemala elaborado por la Comisión del Proyecto Patojas.
- Noticias sobre la actualidad Guatemalteca
- Charlas/Actividades de Guatemaltecas en Bizkaia (Lolita Chávez, María del Carmen Tun Cho participante de la Carrera de Behobia)
- Actividades que realizan nuestras socias en Guatemala
- Actividades que se realizan durante las visitas de seguimiento

Con el objetivo de identificar el **nivel de apropiación** de dichas informaciones por las personas del GG, como miembros de la Asociación, se les pregunta (sin conocer el resultado) por las informaciones sobre actividades relacionadas con equidad de género difundidas internamente en ese periodo de tiempo en EALA. Hay cierta correspondencia entre el relato de las personas del GG con las informaciones socializadas, en tanto en cuanto algunas de las personas sí que mencionan algunas de las actividades. No obstante, apenas se llega a citar el 50% de las acciones enumeradas previamente que se han realizado y socializado por los canales formales de EALA. La cantidad de acciones realizadas resulta muy prolífica, sin embargo no permanecen en la memoria de la Organización.

> *"Cuando iba contando las cosas me he ido acordando…"*
>
> *"Yo tengo un montón de correos de Lagun en la bandeja de entrada pendientes de leer"*
>
> *"Yo creo que tiene que ver con cómo se comunican las cosas, quizás no se hace bien"*
>
> *"Es verdad que las cosas relevantes creo que se quedan. Creo que si no se han recordado varias de las informaciones, es que igual hay alguna disonancia*".

La responsable de comunicación es quien más fehacientemente hace el relato de las actividades, al ser quien maneja los canales de comunicación externa de la Organización, sin embargo revela algunas claves interesantes:

> *"En ocasiones me han surgido dudas sobre qué tipo de informaciones compartir en redes. "Lo de las empleadas de hogar me pareció que tenía conexión con Lagun, pero a día de hoy tengo duda. Creo que es necesario definir más ese tipo de cosas en el equipo".*
>
> *"Esto abre un debate sobre si se está informando bien, si informar de todo por todos los canales es eficiente, por qué nos estamos acordando de unas cosas y no de otras y, también, por qué las actividades no siempre tienen una respuesta en el público objetivo."*

Es una realidad que corrobora el grupo que la respuesta a las actividades públicas es desigual, no siempre se consigue participación del público objetivo. Esto genera cierta frustración:

> *"Yo me pregunto siempre si estoy haciendo lo correcto, pienso que no sé a quién mas llamar, a qué puertas tocar para no ser pesada"*

Y también despierta la reflexión sobre qué tipo de actividades generan las ONGD y por qué a veces no tienen mucho impacto en el público general:

> *"Igual resulta que no estamos haciendo cosas interesantes. Y si nosotras tampoco nos acordamos de todo lo que hacemos igual deberíamos hacer menos actividades con más impacto y que se puedan comunicar con más fuerza".*

A modo de conclusión, tras el intercambio de impresiones, queda claro que la organización sí difunde las informaciones de género relevantes a través de sus canales formales, con lo cual todo el mundo tiene acceso a ellas. Por otro lado, se evidencia que la **estrategia de difusión y comunicación quizás debería revisarse** para mejorar el **impacto de los mensajes**.

Gestión del conocimiento de género dentro de la organización

Tal y como se observó en el apartado de Caracterización de la Organización[25], es relevante para este diagnóstico el analizar la formación y capacidades en Equidad de género y feminismos de las personas que lo componen. Esto arroja una idea de los insumos y habilidades con que cuenta el equipo humano a la hora de realizar su trabajo con perspectiva de género. La sensibilización feminista o igualitaria no basta por sí misma para garantizar la promoción de la perspectiva de género en los productos organizacionales, es por ello que la formación en este tema junto a la militancia feminista puede dar cierto aval al equipo de cara a esta labor.

Formación en Igualdad en mujeres y hombres de EALA		
Niveles de la estructura	Mujeres[26]	Hombres
Nivel estratégico	3/3	0/1
Nivel táctico	2/2	0/0
Nivel operativo	1/1	0/1
Voluntariado	0/4	0/1

En el cuadro que se presenta se resume la información facilitada por la propia organización al respecto de cuál es el nivel de formación en equidad de género/igualdad entre mujeres y hombres de las personas que tienen un vínculo activo en la Organización. Como puede observarse:

- **Todas las mujeres** asalariadas o con responsabilidades en la Junta directiva tienen formación en género
- **Ningún hombre** de la Organización, ni siquiera en puestos de personal asalariado tiene formación en género
- En el **voluntariado no hay ninguna persona** (mujer u hombre) con formación en la temática.

[25] Ver apartado 2.2. Características de la Organización

[26] En esta columna y la siguiente se presentan los datos de cuantas mujeres y hombres están formados en igualdad respecto al total de su sexo en cada nivel de estructura.

Indagando en el tipo de formación, en casi la totalidad de los casos se trata del Máster de Cooperación al Desarrollo del Instituto Hegoa de Estudios de desarrollo de la UPV[27] (titulación cursada por las tres mujeres asalariadas), y se hace referencia al módulo de Género y Desarrollo incluido en él. Además se mencionan otros cursos de menor duración (menores de 150 horas) a los que han asistido voluntariamente.

Un aspecto interesante en este tema de la formación interna es el propio espacio institucional "*Pentsamos*" del que ya se ha hablado anteriormente y que es un espacio organizacional (abierto al público) de obligatoria participación del personal asalariado y de frecuente asistencia del personal voluntario, en que cada año se debate y reflexiona sobre distintos aspectos de la Equidad de género (el ultimo por ejemplo abordó la diversidad sexual y de género).
Respecto a este tema algunas personas de EALA lanzan las siguientes reflexiones:

> *"Yo veo que es **necesario mejorar** la formación de todas, en feminismo y género… Te digo que a mí me falta y a todas, y lo he hablado en la Organización"*

> *"No tenía ni idea de género al llegar…considero que tal y como yo soy me considero igualitario, entonces formarme no he hecho…Pero estoy abierto"*

> *"Hemos fallado mucho con la selección de personas. El perfil que buscábamos antes no era el adecuado para EALA, quizás **no hace falta** tener tanta formación y experiencia en Género y en Cooperación"*

Lagun Artean reconoció en su último plan estratégico el derecho y la oportunidad de las trabajadoras de formarse en el tiempo de su trabajo, y de poder hacerlo con fondos institucionales (el 2% de los ingresos anuales está comprometido a financiar formación), en todas aquellas áreas de interés para la Organización, incluida la equidad de género. Si bien esta apuesta está definida en un documento organizacional y público no es compartida por toda la organización, ya que el grupo de Becas **no está a favor de dedicar tiempo laboral a la formación**.

> *"La formación no es trabajo, y hay que priorizar el trabajo a la formación"*

Aún con todo, la realidad que nos devuelve el GIG es que ese derecho a formación no está siendo usado por el equipo, según afirman ellas por falta de tiempo. Esto ha llevado al equipo a plantear la formación de forma obligatoria.

> *"El tema de las formaciones no estamos usando el derecho reconocido en el plan estratégico (con recursos económicos) porque no tenemos tiempo. Así que hemos decidido que a partir de ahora va a ser obligatorio. Vamos a asignar unas horas fijas obligatorias a la formación para todo el personal asalariado y voluntario"*

[27] http://www.hegoa.ehu.es/es/formacion/master_oficial_en_desarrollo_y_cooperacion_internacional

Se pregunta al equipo cuales sienten que son las necesidades de formación tanto del personal voluntario como técnico y avanzan las siguientes respuestas:

- Equipo asalariado: interseccionalidad, migración y mujeres (impacto y causas), comunicación y genero, técnicas de hablar en público, trabajo en equipo, integración de la perspectiva de género en los proyectos, enfoque GED, gestión de equipos, ODS con perspectiva de género, feminismos comunitarios, análisis de realidades con enfoque de género, comunicación con perspectiva de género, comunicación social, feminismos y feminismo comunitario, marketing de ONGD
- Voluntariado: hablar en público, masculinidades alternativas, DDHH con enfoque de género, EpTS, Guatemala, temas de género y cooperación, trabajo en equipo, encuentros con otros agentes/ entidades

Además de la formación personal toda Organización tiene un recorrido organizacional en materia de género, que puede y debe sistematizar para generar así aprendizajes que le permitan evolucionar y madurar en ese ámbito. A partir de los resultados de la dinámica de la espiral de la historia[28], se reflexionó por parte del GG sobre cómo los **hitos y los avances identificados se** han instalado o no **en la memoria y el relato** de la organización.

Ante la pregunta de si todo el mundo había oído hablar de las **personas** que se han nombrado en la dinámica de la historia, el grupo coincide en que los nombres sí se conocen aunque no siempre se ha **conocido lo que cada persona aportó a la organización**. Por ejemplo, una de las personas del grupo comenta: "*a algunas personas las he conocido hace muy poco, tampoco sabía que Juana[29] creó el área de género de Sololá".*

Una de las cosas que más destaca de lo señalado en la línea de la historia de género es la trayectoria de la organización en los años 2002-2012 en Sololá. Ante esto, se pregunta al grupo si ha habido una **apuesta organizacional por sistematizar dicho trabajo**. La respuesta es que todo ese trabajo está sistematizado, "*tenemos un montón de documentos. De hecho ahora estamos actualizando esos documentos a través de nuestras socias (planes, historia de Lagun en Sololá…etc.)"*. Se apunta que esta sistematización se ha planteado como proceso con facilitación externa para recuperar la historia y extraer aprendizajes.

La siguiente cuestión que se pregunta al grupo es cómo se están socializando los avances organizacionales de género, y en concreto las apuestas y avances significativos a las personas más nuevas.

Una de las personas voluntarias con visión histórica de la Organización asegura que las cosas ahora están mucho más socializadas, discutidas y debatidas.

> "*Es uno de los cambios más importantes que veo respecto a hace unos años".*

[28] Ver Apartado Trayectoria previa pro-equidad.

[29] Por motivos de tratamiento de la identidad se ha utilizado un nombre ficticio

El resto del grupo coincide en esta opinión, señalando que en una ONGD pequeña las dinámicas de socialización es más fácil que funcionen, y expresando que:

> *"la "segunda fila" (junta directiva, voluntariado activo) sabe perfectamente lo que hacemos* (el equipo técnico). *Si nos vamos la primera fila, la segunda asumiría sin problemas lo mismo*".

Otra persona apuntala la misma idea afirmando que todas están en todo y que eso facilita que los conocimientos sean compartidos.

> "*Hablamos mucho y en la oficina se dan espacios de charla en los que queda claro cuál es nuestra postura en los diferentes temas"*

Una de las personas que menos tiempo lleva en la organización (mujer asalariada) señala que si bien a ella le ha llegado claro **el mensaje de que la prioridad de Lagun Artean es la apuesta por trabajar con mujeres,** hay otras cosas que no le quedan tan claras, por ejemplo lo que respecta al funcionamiento interno.

> "*No se ha hecho, por ejemplo, una jornada sobre la estructura, la propia historia… Del área de cooperación también me falta más información. Conozco por encima lo que se hace pero ahora no tendría capacidad para informar desde el área de cooperación de lo que se hace"*

La otra persona más nueva (mujer voluntaria) coincide en esa visión.

> "*Tengo más conocimiento de Educación que de Cooperación, igual también porque mi rol en Lagun ha sido desde el principio en Educación".*

La persona más veterana del equipo técnico asegura que eso se ha dado por un fallo suyo.

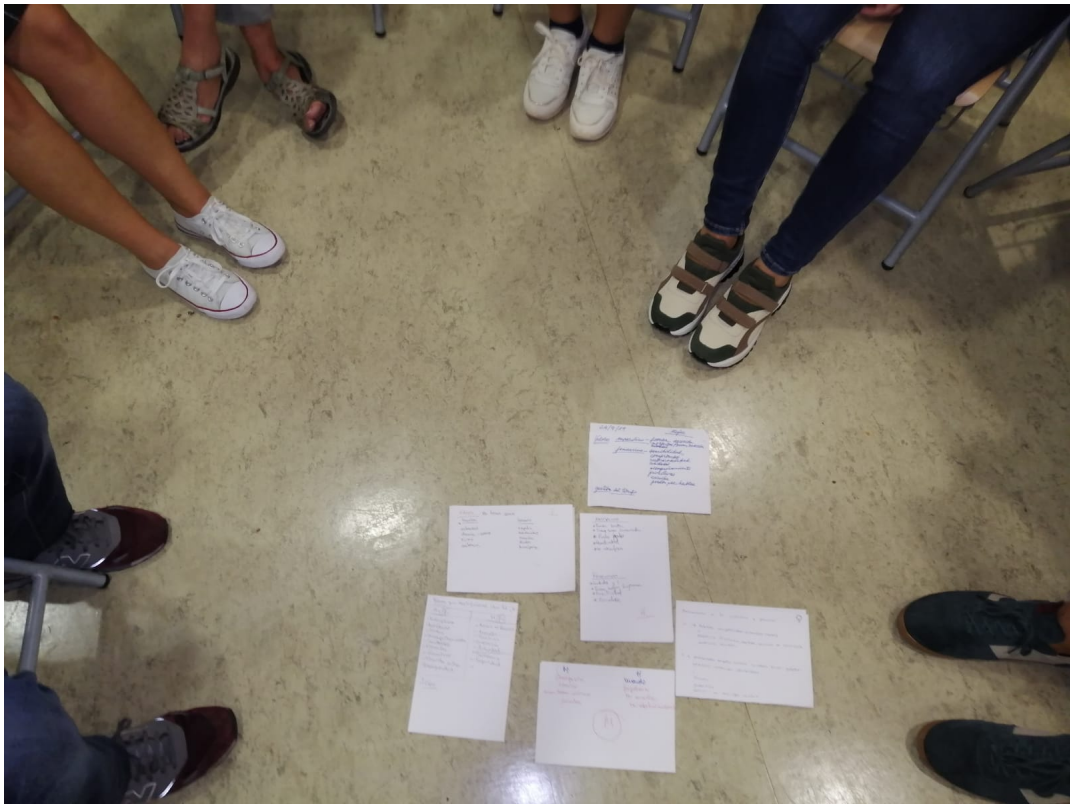
> "*No he comunicado bien todo lo que hacemos en cooperación a las más nuevas. A la junta directiva sí le informamos de los proyectos de cooperación, pero yo no he contado todo esto a ellas*".

Así pues, si bien parece que el voluntariado más veterano y el equipo técnico sí tienen interiorizada la historia y los avances de la Organización, se advierte una brecha entre las personas con más tiempo en la organización y las mas nuevas, y quizás en ese sentido sí que este **fallando la socialización y la comunicación** del los avances pro-equidad.

En cuanto a la apuesta actual, el proceso de cambio organizacional iniciado, todas las personas del Grupo parecen sustentarlo y se habla de una decisión institucional. El grupo coincide en que en el hipotético caso de que la persona que más tiempo lleva en la organización se marchara, el **compromiso pro-equidad se mantendría** igual, "*porque son líneas de trabajo decididas en*

Junta, no decididas por una técnica". Se comenta que es ya una seña de identidad y la persona más veterana del equipo técnico asegura que:

> *"La organización lo tiene clarísimo. Todo esto está decidido por Lagun, no por mi".*



Fotografía de la sesión de trabajo del GG

Alianzas con el Sur y comunicación Norte-Sur de conocimientos y aprendizajes de género

Una de las fuentes de información y sensibilización en el trabajo en equidad de género es precisamente la que surge en el **contacto y relación con otras organizaciones** tanto en el Norte como en el Sur.

En ese sentido, se trabaja con el GG la identificación y análisis de las organizaciones con que desarrollan las alianzas y redes en su trabajo de Cooperación en Guatemala.

> *"(EALA) es una organización feminista que trabajan proyectos de cooperación y educación para el desarrollo, sobre todo en Guatemala, con mujeres con el objetivo real de trasformar y cambiar su situación y mejora de condiciones de vida. Realizamos proyectos trasformadores con mujeres*

EALA trabaja en Guatemala con 4 socias locales, Ninguna de ellas se auto-denomina feminista, pero 3 de ellas trabajan empoderamiento de las mujeres, violencia y políticas pro-equidad.

Solamente una de ellas está conformada solo por mujeres. Algunas organizaciones son "heredadas" desde los inicios del trabajo de EALA, y otras han ido llegando, respecto a estas últimas se dice:

> "*Nosotras dijimos que sí (a la propuesta de colaboración) pero con unas condiciones de tipo de proyectos (empoderamiento de mujeres) y así hemos hecho*".

Tal y como el GG percibe, todas las organizaciones son **aliadas en los temas de género**.

> *Hay algunas por ejemplo que incluso van más allá y además del empoderamiento a las mujeres, por ejemplo, da formación en masculinidades a hombres"*

> "*Eso lo tenían en sus planes estratégicos pero no lo ponían en práctica y con nuestros proyectos se ha empezado a trabajar*"

Se han dado hitos en la historia de género de las socias en el Sur, que implican avances en la condición y posición de las mujeres en la zona de actuación, y que han sido socializados en la Organización:

> *"Dos de nuestras socias han creado el espacio colectivo de organizaciones de mujeres de Sololá, por ejemplo, para exigir el cumplimiento de los derechos de las mujeres"*
> "*Hacemos reflexiones conjuntas y de ahí salen iniciativas… A veces tú das una idea y te sorprenden con iniciativas muy potentes".*

No hay criterios relacionados con que las organizaciones con las que se alía EALA en el Sur tengan procesos de reflexión interna de género, pero sí se les impulsa a que diseñen su política de género. Una de las cuatro organizaciones, de hecho, hizo su diagnóstico de género el año pasado (2018) y ahora van a hacer su plan pro-equidad. Las otras tres organizaciones no han hecho ese proceso pero sí tienen política de género.

EALA no trabaja directamente con **organizaciones feministas de la zona o el país**. Ante la cuestión de por qué no ha habido una búsqueda de alianzas conscientes con las organizaciones feministas, se comenta que existe la sensación de que esas organizaciones son grandes y ya tienen muchas alianzas y el trabajo de Lagun se centra en organizaciones más pequeñas.

> *"No me parece tan importante que se definan como feministas como el trabajo que hagan y me gusta el trabajo de las organizaciones pequeñas".*

> *"Yo no sé si me imagino a Lagun trabajando con esas organizaciones tan grandes. Para mí sí es importante que se autodefinan feministas pero creo que es un proceso al que van a llegar"*

Otra pregunta que se lanza al grupo es si perciben diferencias entre las organizaciones feministas y aquellas que son aliadas de Lagun Artean, ante lo cual que responde sin duda que sí.

> *"Sí hay diferencias. En las nuestras probablemente no se han planteado muchas cosas sobre por ejemplo la presencia de las mujeres en los espacios de toma de decisiones"*

Respecto al análisis de las **alianzas en el Norte** destacan dos organizaciones con las que se tiene relación: *Mujeres tejiendo red*, una asociación de mujeres migrantes guatemaltecas residentes en Getxo, que sí tiene compromiso de género y es solo de mujeres, y la Casa de la Mujer de Ermua, que es una entidad feminista. Se trabaja con ellas en algunos proyectos y también en otras actividades, por ejemplo, en el marco del Getxotik Mundura (feria de ONGD de Getxo).

Se comenta que no existen unos **criterios** definidos para las alianzas en el norte y el grupo dialoga sobre cuáles deberían ser los criterios, planteando el debate entre dos posturas, la sectorial (que trabajen por el empoderamiento de mujeres) o la ideológica de adscripción (que se autodenominen feministas).

A modo de conclusión, desde la visión facilitadora externa de una gestión y comunicación, podemos identificar los siguientes nudos y potencialidades en cuanto al cambio organizacional pro-equidad:

- La organización desarrolla mucha actividad de **sensibilización y comunicación** vinculada a la equidad de género y **difunde las informaciones de género** relevantes a través de sus canales formales, con lo cual todo el mundo en EALA tiene acceso a ellas.
- Por otro lado, se evidencia que la **estrategia de difusión y comunicación quizás debería revisarse** para mejorar el **impacto de los mensajes**, ya que el nivel de apropiación por parte de las personas sin responsabilidades de comunicación es muy bajo
- **El nivel de formación en género es muy dispar, y adolece de sesgo de género y generacional. Todas las mujeres** asalariadas o con responsabilidades en la Junta directiva tienen formación en género mientras que **ningún hombre** de la Organización, ni siquiera en puestos de personal asalariado tiene formación en género. Tampoco el voluntariado tiene formación. Además, existe una percepción muy diferente de la necesidad de formación interna entre mujeres y hombres.
- La Organización promueve **espacios de formación interna** en temas de género, y plantea debates de actualidad en torno a cuestiones del feminismo como la diversidad sexual o de género y el feminismo trans con visión Sur.
- **El compromiso de cambio organizacional pro-equidad** ha calado en los órganos de decisión (Junta), equipos asalariado y parte del voluntariado activo. Aunque existe un **déficit** en cuanto a la **transmisión de ese compromiso** y esa apuesta institucional a las **nuevas incorporaciones** tanto de personal asalariado como voluntario.
- Parece quedar claro en la comunicación informal el mensaje de que la prioridad de Lagun Artean es la **apuesta por trabajar con mujeres.** No obstante en algunas

cuestiones relacionadas con los avances pro-equidad parece estar **fallando la socialización y la comunicación**, sobre todo en cuanto al aporte de algunas mujeres que han sido parte de la historia organizativa y en relación a las personas que no vivieron aquella época.

- La trayectoria y los aprendizajes desde el trabajo en género entre los años 2002-2012 en Sololá (Guatemala) de EALA forman parte de uno de las épocas de mayor trabajo y profundidad en la temática y para preservar su historia se ha hecho una **apuesta organizacional por sistematizar dicho trabajo.** Será importante socializar posteriormente esa sistematización a todas las personas para asegurar que permanezca.
- Las alianzas de EALA en Guatemala son en su mayoría **aliadas en los temas de género**, algunas son organizaciones de mujeres y/o tienen sus propias políticas de género, e incluso hay un caso en que han realizado un proceso pro-equidad como el de EALA.
- No obstante ninguna socia local se autodefine como **feminista**, ni se tiene vínculo con organizaciones feministas en Guatemala.
- **No existen criterios para la construcción de alianzas en el Norte** aunque todas las creadas hasta ahora lo han sido con organizaciones de mujeres e instituciones que luchan en la defensa y el empoderamiento de las mujeres.

4.7. Gestión de las personas: selección y gestión del equipo humano de la organización, definición de funciones y responsabilidades, formación, promoción y medidas de conciliación.

En el contexto de las organizaciones la gestión de las personas trabajadoras define cuestiones relevantes para este diagnóstico organizacional, como la igualdad salarial, la selección y contratación igualitaria o la apuesta por la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Los protocolos y pactos establecidos, o la ausencia de éstos, así como las prácticas que se llevan a cabo, pueden ser más cercanas a dinámicas de la empresa (habitualmente mas masculinizadas) o reunir planteamientos más acordes a una apuesta por poner los cuidados en el centro.

A continuación exponemos el análisis de la gestión de personas en EALA, ordenándolo en diferentes bloques de temas.

Condiciones laborales y de contratación[30]

Las condiciones laborales de las personas trabajadoras en EALA están regidas por el convenio sectorial de Oficinas y despachos de Bizkaia, sin ningún pacto laboral propio que mejore o desarrolle específicamente esas condiciones laborales generales. Preguntada la persona responsable de la gerencia por esta cuestión responde:

[30] Ver Anexo I, Herramienta de recogida de datos cuantitativos

"No sé ni lo que es un pacto laboral."

En el tiempo de realización de este Auto-diagnóstico el personal laboral fijo contratado por EALA ha ido variando, siendo que en febrero de 2019 era de cuatro personas a jornada completa[31] (100% mujeres), y entre marzo y abril de 2019 una de las personas se dio de baja siendo sustituida por un hombre.

La **distribución** en la estructura asalariada de EALA es la siguiente:

	Mujeres	Hombres
DEPARTAMENTOS / ÁREAS		
Gerencia	1*	
Administración	1*	
Género	1*	
Cooperación al desarrollo	2*	
Educación para la transformación	1	
Comunicación		1
Total	3[32]	1

Estas personas tienen las siguientes **condiciones contractuales**:

Jornada	Contrato	Mujeres	Hombres
Completa	Indefinido	1	
	Temporal	2	1
Parcial*	Indefinido		
	Temporal		

De las cuatro trabajadoras de EALA, ninguna de ellas reside en el municipio donde se encuentra ubicada la **sede de la Organización** (Getxo), y solo una de ellas reside en la misma provincia (Bizkaia), siendo que las otras tres residen dos de ellas en la misma población en Gipuzkoa y otra en Vitoria-Gasteiz. Tres de las cuatro acuden diariamente al centro de trabajo, mientras que la persona residente en Álava tiene concedido un permiso para hacer **teletrabajo**, y no se desplaza a la oficina salvo en ocasiones especiales por motivos de coordinación o institucionales. Esta diferente situación genera algunas demandas en lo interno:

> *"En mi caso que al final tenemos un buen rato de camino, podríamos plantear la opción de abrir una oficina más cerca de donde vivimos. Sí que es verdad que en estos momentos estamos trabajando en los 3 territorios, y estando en medio de los tres, por ejemplo Ermua o Eibar, podríamos estar más a mano de todo. Incluso, contamos con una red de transporte público que nos haría llegar a los 3 zonas"*

[31] En septiembre de 2019, una de esas personas (mujer) solicitó una reducción de ½ jornada

[32] Una misma persona (mujer) reúne las funciones de los puestos de gerencia (o coordinación general), Administración, género, y coordinación del departamento de Cooperación al Desarrollo. Esta persona actualmente en jornada reducida no realiza las funciones de Cooperación.

Todas las personas trabajadoras que tienen su lugar de trabajo en la oficina de la Asociación tienen un **tipo de jornada continua**, y el mismo **horario**. Aunque también se plantean algunas mejoras al respecto:

> *"Revisando las medidas a las que la mayoría de trabajadoras y trabajadores se acoge en otras empresas, se me ocurre que podrían estar bien la jornada intensiva en verano y terminar la jornada laboral los viernes al mediodía"*

Respecto a la **política retributiva** existen dos escalas salariales en EALA:

SALARIO MEDIO POR PUESTO		
Salario medio del último año *	Mujeres	Hombres
NIVEL ESTRATÉGICO (DIRECCIÓN)		
Coordinadora	25800,00	
NIVEL TÁCTICO (MANDOS INTERMEDIOS)		
NIVEL OPERATIVO (PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO)		
Personal Técnico	20000,00	20000,00
Personal Administrativo		

No está reconocido un salario diferente por **puesto intermedio** como la coordinación de área, a pesar de que existe ese puesto, tanto en Cooperación como en EpTS.

Tampoco hay reconocido un **tramo salarial en el nivel operativo** (el de personal administrativo), dado que las funciones de ese puesto las realiza la persona coordinadora.

En lo relativo a los **complementos salariales**, únicamente están reconocidas las pagas extraordinarias, que son percibidas por igual por hombres y mujeres en todos los puestos. Así mismo está previsto el pago de viáticos cuando surge algún desplazamiento por razón de trabajo. No está reconocida la antigüedad, ni ningún otro complemento como la turnicidad (o el trabajo fuera del horario laboral establecido), la peligrosidad (para quienes desarrollan su trabajo en el Sur), la disponibilidad, etc…

Tampoco se reconoce ningún **beneficio social** (como planes de pensiones, seguro médico, guardería, teléfono móvil, u otros…)

Al respecto de la satisfacción con la política salarial y el tipo de contratos hay alguna valoración crítica dentro del equipo:

> *"…algo que creo que se podría mejorar es tener un mejor salario, y mayor estabilidad laboral"*

En el último año se han dado dos **incorporaciones al equipo trabajador** de la Organización. Ambas personas en el mismo puesto de Técnico/a de Comunicación. En febrero de 2019 se contrató después de un proceso público de selección, con candidatura abierta y requerimientos claros en cuanto a formación, experiencia, habilidades y valores, a una mujer. Esta persona permaneció durante el periodo de prueba en su puesto de trabajo, y se dio de baja poco antes de cumplir ese tiempo de común acuerdo con la entidad, dejando su puesto vacante.

El **proceso de selección** de la persona que actualmente ocupa el puesto, desde abril de 2019, un hombre, se llevó a cabo sin proceso público, y sin utilizar un sistema de valoración basado en experiencia y formación en Cooperación al Desarrollo ni en Equidad de género o feminismos, pero con experiencia de trabajo en comunicación fuera del ámbito de las ONGD. A preguntas de la consultoría sobre este proceso "sui generis" de contratación nos responden:

> *"Hemos fallado mucho con la selección de personas. El perfil que buscábamos antes no era el adecuado para EALA, quizás **no hace falta** tener tanta formación y experiencia en Género y en Cooperación"*

Las respuestas de la plantilla al cuestionario anónimo distribuido plantean también informaciones significativas que merece la pena ser destacadas en el este informe. Salve decir, no obstante, que no todas las personas cumplimentaron el cuestionario, y se desconoce los motivos por los que esto fue así, si por deseo de la propia persona o por desconocimiento y falta de acceso al cuestionario.

Todas las personas asalariadas que contestaron el cuestionario expresan un alto grado de **motivación con el trabajo** que desempeñan, en una escala de 0 a 10, la respuesta unánime es la mayor calificación (10).

También la respuesta es unánime al valorar que se recibe toda la información que se necesita para realizar bien el trabajo, así como que se recibe el apoyo de los compañeros y compañeras, y se tiene en cuenta su opinión en la toma de decisiones. Finalmente, las tres personas participantes del cuestionario afirman sentir que forman parte de un equipo.

Sin embargo, la persona con funciones de responsabilidad sobre el equipo asalariado, reconoce que la faltan herramientas y capacidades para la coordinación y gestión de equipos.

> *"Yo siento la necesidad de más conocimientos en gestión de equipos por parte de la coordinadora de la Organización, revela una necesidad de mejorar el funcionamiento organizativo, la coordinación entre áreas y el reparto de trabajo. "*

Cuidados, disponibilidad y conciliación

EALA se define a sí misma como una organización feminista, que consecuentemente con lo que predica hacia el exterior, se preocupa por "poner los cuidados en el centro" en el seno de la misma. Sin embargo, un análisis crítico de dicha política de cuidados revela que ni siquiera internamente existe una **visión compartida de qué se quiere y cómo hacerlo**.

> *"Hemos hablado de poner el cuidado en el centro pero no sabemos cómo hacerlo"*

> *"Queremos ser coherentes con el discurso feminista y poner el cuidado en el centro, lo que nos falta es cómo, no estamos implementando medidas porque no queremos sino porque no sabemos."*

> *"Esto no se puede hundir, hay que mantenerlo a flote sea como sea"*

Se plantea una disyuntiva entre cuidado-profesionalidad-implicación-militancia, del que queda claro que **no todas las personas invierten la misma energía, tiempos y dedicación** personal, manteniendo eso sí todas un mismo nivel de dedicación profesional. No ha habido en la

organización un debate acerca de la militancia y la conciliación, aunque se asume que es un valor institucional la implicación personal con la ONGD. Pareciera que hombres y mujeres plantean posiciones diferentes en cuanto a la dedicación de su tiempo y su energía, siendo que las dos mujeres liberadas dedican más que el único hombre liberado.

> *"Hay que entender que no todo el mundo entiende igual la implicación. Algunas personas (mujeres) lo viven de una manera, pero eso no quiere decir que todos tengamos que hacerlo así"*

En conclusión, no se ha definido en EALA **qué compromiso e implicación se quiere de las personas.** Y por tanto es la propia decisión personal de cada quien, y la percepción de la expectativa generada lo que modela las implicaciones de unos y otras.

> *"Hay cosas que yo tengo claro y que de ahí no me bajo. Y hay ciertas actitudes que yo no las querría para mi equipo de trabajo. "*

Sin embargo, no está plasmado, formalizado, está en la **subjetividad** y tendría que objetivarse para no favorecer desigualdades.

En ese sentido el equipo facilitador plantea que puede estarse dando un sesgo de género en cuanto a la implicación de unas personas y otras dentro de la dinámica organizacional, tanto del personal voluntario como asalariado. En este sentido se comparte la idea de que las dos mujeres asalariadas están "*volcadas*" en el trabajo y en la Organización en conjunto. Este doble rol está llevando a estas personas a invertir mucho más tiempo en su dedicación a la Organización, y a posicionar la disponibilidad como valor entre el personal asalariado:

> *"Nos influye que somos parte de la junta directiva, y sentimos presión por dejar las cuentas tal y como nos las dejaron a nosotras, aunque nadie nos lo haya pedido"*

> *"Por mucho que sea persona trabajadora yo soy la presidenta y tengo que mantener la empresa"*

En cuanto al nivel de **satisfacción personal**, las respuestas al cuestionario antes mencionado son de nuevo muy positivas, y la totalidad de las personas contesta afirmativamente que sienten que en su organización se cuida a las personas trabajadoras. Cuando se pregunta en qué cosas concretas se materializa ese cuidado se habla de:

> *"La flexibilidad horaria, y el apoyo ante cualquier dificultad de realizar tareas"*

> *"En que se escucha la opinión y sentires de las personas, se respetan y se acompaña"*

> *"Nos preguntamos qué tal, tenemos una relación muy fluida y siempre nos apoyamos y escuchamos en lo que queremos decir o hacer. Considero muy importante esto último. Al final es un trabajo de equipo, y todas tenemos cosas que aportar"*

La herramienta más habitual en una organización con personal asalariado para la gestión del cuidado del personal trabajador es la política de conciliación. Si bien no existe un acuerdo laboral que las recoja de manera formal y escrita en EALA, sí que hay establecidas formalmente una serie de **medidas de conciliación y flexibilización del tiempo**.

El personal laboral valora muy positivamente la flexibilidad horaria, lo que implica sin duda una mayor libertad y calidad de vida para las trabajadoras/es, y mayores oportunidades para su conciliación personal y familiar. No obstante, es importante contrastar la aplicación real de dicha flexibilidad con el valor de la militancia y de la expectativa respecto a la disponibilidad del personal laboral en la cultura organizacional. En la actualidad puede decirse que existe cierta expectativa en la organización sobre la implicación emocional y proactiva en la Asociación más allá de la consideración de un mero trabajo. Por ello es importante la formalización de las medidas de

Se reconocen las fijadas por ley (permisos de maternidad/paternidad, lactancia, excedencia por cuidados,…) sin ninguna ampliación, y no se contemplan medidas nuevas como la bolsa de horas para cuidados por ejemplo. En la actualidad hay dos personas (mujeres) que pueden acogerse a **reducción de jornada** por cuidado de menores de 12 años, pero solo una se ha acogido.

En EALA sí que se operativizan medidas de flexibilidad de tiempo y espacio de trabajo. En concreto, existe flexibilidad para la entrada y salida, la realización de jornada continúa o trabajo en jornada partida, horario negociable, o posibilidad de elegir las vacaciones de forma fragmentada (si bien la oficina se cierra todo el mes de agosto). También es posible la reducción de jornada por motivos personales, aunque no se contempla la excedencia por esta cuestión, ni de forma remunerada ni no remunerada.

Además, llama la atención que hay una medida de **flexibilidad de espacio de trabajo** que si bien son cuatro personas trabajadoras que residen fuera del municipio de la Asociación, y tres de ellas fuera incluso del Territorio histórico, solamente una de ellas lo disfrute.

Sin embargo, analizando esta cuestión de la flexibilidad como medida de conciliación dentro del grupo de género algunas personas matiza su **alcance**:

> *"La flexibilidad se vincula con que si tienes que hacer una gestión en el horario laboral, no hay problema, ahora bien, el trabajo hay que sacarlo igual"*

> *"Es un poco que cada quien se organiza su horario"*

Tampoco hay una política clara para la recuperación de las **horas extra o las jornadas en días festivos**:

> *"Cuando se trabaja un festivo se libra un laborable, o cuando se meten muchas horas se intenta recuperar parte lo antes posible"*

La conciliación que se practica en EALA plantea más interrogantes y necesidades a quien necesita conciliar con su vida familiar, y no tanto quien concilia con lo personal. De hecho quien más echa en falta una política en este sentido es la persona con descendientes a su cuidado.

Esta persona, que formalmente tiene un puesto de técnica, es quien se encarga, además, de tareas vinculadas con la gestión organizacional, de administración, recursos humanos de la organización, género…etc.

El grupo es consciente de que esto es así y que ello supone una **sobrecarga de responsabilidad** para esa persona. La causa se identifica de manera clara: hasta hace no

mucho tiempo ella era la única persona asalariada del equipo y ello supone que tanto simbólica como ejecutivamente tenga un gran peso en el equipo. No se ha hecho una reformulación de su puesto en base a la nueva estructura de la organización y, al incorporarse más gente al equipo, esa persona ha ido introduciendo a las nuevas y no ha soltado del todo tareas que ya no le corresponderían.

> *"Hay temas en los que siento que todavía estoy aprendiendo y entonces le pido ayuda a ella"*

Y, dado que ese proceso de inducción se ha hecho de una manera más informal que estructurada, se ha alargado en el tiempo, lo cual ha supuesto que esa persona haya seguido asumiendo más tareas de las que le correspondían.

> *"Yo creo que se "pasa de buena", tiene mucha responsabilidad y tiene más tareas. Si ella se fuera lo pasaríamos mal. Por eso no se ha podido coger una reducción de jornada"*

Se percibe cómo se da una dinámica de doble vía, por la que a la persona implicada le cuesta esfuerzo soltar responsabilidades, y al resto del equipo le cuesta dejar que ella las suelte. El grupo es consciente de esa relación de cierta dependencia hacia ella en la que se ha instalado porque resulta cómoda.

> *"Yo veo esto como una transición interminable porque han pasado muchas cosas. Tengo claro que ella quiere soltar pero que sea capaz de hacerlo, no sé"*
>
> *"Y que nosotras seamos capaces de que ella suelte"*
>
> *"El área de mejora más urgente en EALA es la inseguridad del equipo técnico"*

Aunque ella expresa que entiende que *"esas cosas son parte de su proceso de aprendizaje y que es normal que ayude a quien se incorpora nueva*", reconoce estar cansada y necesitar coger una reducción de jornada. Esto se ha hablado en el equipo, que identifica la necesidad de reequilibrar tareas y a partir de septiembre ha accedido a la misma. De esta manera, abandona las funciones y responsabilidades del área de cooperación que las ha asumido la técnica de cooperación.

Sin embargo, en el debate en el grupo sobre esta cuestión, queda claro que hay disparidad de visiones. Algunas personas opinan que, al aceptar la media jornada de esta persona, se ha respondido institucionalmente con una medida de acción positiva hacia la conciliación. Sin embargo, la propia implicada cuestiona que esto sea así, y opina que ha sido ella misma quien ha tenido que buscar una solución en la legislación vigente, y en contra de sus propios intereses como trabajadora.

A modo de conclusión, desde la visión facilitadora externa de una gestión y comunicación, podemos identificar los siguientes nudos y potencialidades en cuanto al cambio organizacional pro-equidad:

- No existe ningún **pacto laboral propio** que mejore o desarrolle específicamente las condiciones laborales generales recogidas en el convenio de oficinas y despachos
- La política salarial es baja para algunas personas del equipo, y no plantea ninguna revisión de incremento anual
- Una misma persona (mujer) reúne las funciones de los puestos de gerencia (o coordinación general), Administración, Género, y coordinación del departamento de Cooperación al Desarrollo. Esta persona actualmente en jornada reducida no realiza las funciones de Cooperación, aunque sigue **acumulando un número de funciones y responsabilidades excesivo** para una media jornada.
- La **política retributiva** de EALA plantea dos escalas: directivo y técnico, pero no contempla los puestos de mando intermedio que sí que existen dentro de la estructura organizativa. La persona con responsabilidad del área de EpTS, que tiene una persona a cargo, tiene el mismo sueldo que quienes no tienen esa responsabilidad.
- De las cuatro personas contratadas en EALA tan solo una tiene un contrato indefinido, siendo el resto temporales, lo que genera cierta **inestabilidad laboral** al estar sujeto a la aprobación de proyectos.
- De las cuatro personas que residen fuera del municipio donde esta ubicada la oficina, tres personas fuera incluso del TH, solo una tiene concedido un permiso para hacer **teletrabajo. No están claras pues las condiciones ni el procedimiento por el que puede solicitarse dicha medida de conciliación o flexibilidad en el espacio.**
- No hay **complementos salariales** ni ningún **beneficio social**.
- El **proceso de selección** ha dejado de ser llevado a cabo de forma pública, y han dejado de valorarse la experiencia y capacidad en cooperación al desarrollo. Este cambio de criterio respecto a procesos anteriores 8en que entraron mujeres) ha coincidido con la primera vez en que se selecciona a un hombre para trabajar en la Organización.
- No hay **medidas de conciliación** mas allá de las establecidas por la regulación laboral por ley **y la flexibilización del tiempo**
- No hay una **visión compartida organizacional** acerca de la apuesta por una política de cuidados.
- En EALA hay un **valor de entrega organizacional**, mezclado con que no está concretado que implicación y compromiso se quiere de las personas, está en la **subjetividad** y tendría que objetivarse para no favorecer desigualdades. La realidad es que está afectando más a las mujeres que a los hombres, y en concreto a una mujer con menores a cargo.
- **No hay medidas de conciliación**, aunque sí una **flexibilidad** de horario de entrada y salida, y para algunas personas de espacio de trabajo. Aunque si bien son cuatro personas trabajadoras que residen fuera del municipio de la Asociación, y tres de ellas fuera incluso del Territorio histórico, solamente una de ellas lo disfruta.
- Tampoco hay una política clara para la recuperación de las **horas extra o las jornadas en días festivos**:

4.8. Actitudes: comportamientos o posicionamientos de la organización ante el proceso de cambio organizacional pro-equidad, resistencias, significados otorgados a las actuaciones planificadas.

En último lugar, se ha analizado las actitudes personales y colectivas que en EALA conviven en torno al avance organizacional pro-equidad. Cada persona, sea cual fuere su puesto en la Organización, ejerce un papel proactivo, resistente o pasivo a los esfuerzos organizacionales por avanzar en la implantación de sistemas y cultura pro equidad de género. En ocasiones, una misma persona incluso puede ejercer diferentes roles (hasta contradictorios entre sí) dependiendo del tema que se trate (estructura, cultura, política, gestión del poder,…). Además, la Organización en conjunto lleva adelante actitudes y prácticas que facilitan o entorpecen el cambio organizacional, influyendo en las actitudes o esfuerzos particulares de cada persona que la conforma. Por todo ello, este diagnóstico ha querido profundizar en esta cuestión y analizar las actitudes y comportamientos al respecto.

Expectativas, sensaciones, compromisos

Todo proceso de estas características se inicia con una sesión de presentación a toda la Organización en la que además de informar sobre la metodología, los contenidos a tratar y los objetivos a cumplir se indaga acerca de cuáles son las expectativas, sensaciones y compromisos que individual y colectivamente se tienen y se quieren apostar ante el cambio estructural que se plantea abordar.

En esa sesión se evidencia que existe un ambiente general en la Organización de **ilusión** por iniciar el proceso. Se tiene la expectativa de que este trabajo servirá para la vida cotidiana, para lo personal. Pero también se busca que ayude a EALA a tener **más formación en género** y más **herramientas** para impactar en la sociedad, para **mejorar la calidad del trabajo** y poder llegar a ser una organización referente en equidad de género. En concreto, se habla de poder crear una **figura que garantice que se aplica la perspectiva de género** en todo lo que se hace.

En lo que tiene que ver con el funcionamiento interno, se valora como positivo que el proceso suponga **revisar dinámicas instaladas** y se expresa el deseo de lograr un mayor consenso en los temas de **conciliación** y más **horizontalidad** en la **toma de decisiones**.

También se menciona la expectativa de conocer qué significa en la práctica incorporar la perspectiva de género en la **cultura organizacional**, así como el deseo de que el plan que se diseñe **se cumpla** y que este proceso sirva para **reforzar la organización** y para lograr llegar a más gente y para **implicar a más hombres** en los procesos que desarrolla la organización.

Las sensaciones más comentadas son la ilusión, como decíamos, la curiosidad, las ganas de aprender, de conocer… Sin embargo las personas de más edad en la organización (voluntariado) también reconocen sentir **pereza y miedo**.

Algo compartido no solo por el voluntariado sino por parte del personal asalariado, es la **sensación de que puede haber conflictos** por diversidad de opiniones y se expresa el temor a que salgan cosas, temor a no saber qué hacer y lo que va a pasar.

Las personas del grupo se comprometen a dedicar tiempo para las reuniones, a tener una actitud **autocrítica y positiva**, a respetar, escuchar y "*ver con amor*" las opiniones diferentes, a aportar y a implicarse en el proceso de aprendizaje. Y, en definitiva, a tener **apertura al cambio**.

Fotografía de la sesión de trabajo

A lo largo del proceso de diagnóstico se han llevado a cabo consultas por parte de la entidad facilitadora orientadas a identificar **sensaciones y percepciones** acerca de la marcha del proceso, tratando de observar el cumplimiento de expectativas y la evolución de las personas del Grupo de género involucradas en el trabajo. Las sensaciones que hemos podido recabar han sido sobre todo de sorpresa y cierta "decepción organizacional" ante la revisión en negativo de algunas prácticas y dinámicas que no responden al imaginario que se tenía, en cuanto a que son mejorables desde la perspectiva de género. En concreto la **revisión de los productos** (o proyectos) de la Organización conllevó un análisis autocrítico como el que sigue:

> *"Pensaba que lo hacíamos mejor. Tengo la sensación de que pasamos un poco de puntillas en enfoque de género, aunque tenemos toda la intención. Pero no sabemos".*
>
> *"A mí también me ha sorprendido que saquemos puntuación muy buena en transversales en algunas instituciones financiadoras, pero entiendo porque en otras luego nos dan el palo"*
>
> *"Está claro que hay cuestiones que no han quedado reflejadas en el formulario (de un proyecto de cooperación en el Sur) y aunque nuestra vocación es modificar las relaciones de género, con las mujeres se está haciendo un trabajo con enfoque MED y*

con los hombres no se realiza un análisis profundo sobre si hay cambios en las relaciones de género."

También en cuestiones como la falta de medidas de conciliación que cuiden del personal laboral[33], o en la cuestión de resolución de conflictos y tabúes organizacionales el GG ha ido modificando su visión e identificando que había dinámicas y prácticas intra-organizacionales que **no eran consecuentes** con una práctica feminista pro-equidad de género.

"Nos hemos dado cuenta a lo largo de este proceso de que n sabíamos tanto como creíamos"

"Hay brechas conceptuales importantes entre el personal asalariado y el voluntariado"

No obstante, ha habido otros temas trabajados a lo largo del proceso en los que se han dado resistencias, como relatamos en el siguiente apartado,

Análisis de resistencias esperadas, observadas y reconocidas

Todo proceso de cambio organizacional (sea cual fuere el objetivo de transformación pero aún más si se trata de género), conlleva resistencias. Cuando hablamos de resistencias, tal y como describe Lorena Pajares *"no nos referimos a mecanismos de rebeldía ante sistemas de dominación, sino a la oposición a propuestas de transformación u mejora de la organización social de género"*[34]. EL objetivo no es tanto mostrar una disconformidad, como obstaculizar (consciente o inconscientemente) la modificación del statu quo, y detener el imparable proceso que desencadena una revisión autocrítica de lo establecido, como diría Natalia Navarro "*todo tipo de cambio lleva consigo resistencias personales y colectivas, que se asocian con la redistribución de recursos y responsabilidades así como con la reasignación de prioridades[35]".*

Desde un inicio se planteó en el contexto del proceso pro-equidad el **miedo a los posibles conflictos** por diversidad de opiniones, a que "*salieran cosas*", y a no saber qué hacer y cómo gestionarlo. Sin embargo, ninguna de las personas del Grupo de género de EALA **ha identificado resistencias** como tales ni al principio del proceso ni en el transcurso del mismo... Esto puede deberse a tres factores:

a) La falta de **capacidades** para identificarlas dentro de la dinámica organizacional
b) Un **tabú** organizacional con la incapacidad de ser autocríticos con la Organización, al menos frente a terceros (como es el caso de la consultoría facilitadora), o de hacerlo en colectivo junto con otros miembros de la Asociación.
c) Una **evasión de posibles conflictos** internos y miedo a generar debate que podría derivar en conflicto.

[33] Ver Apartado Cuidados, disponibilidad y conciliación.

[34] "*Análisis de las resistencias de género en las ONG de desarrollo; Visibilizando las incoherencias como estrategia para la transformación"* Lorena Pajares Sánchez, Gobierno Vasco, 2018.

[35] "*Cambiar el chip: Revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios en pro equidad de género*" Natalia Navarro, ACSUR Las Segovias, 2003

Probablemente estén actuando varias de estas causas simultáneamente para que ni colectiva ni individualmente las personas del GG puedan identificar resistencias personales u organizacionales en EALA al cambio pro-equidad. Para poder impulsar la identificación de resistencias dentro del grupo de género se optó por parte de la consultoría por utilizar otras técnicas más allá de las sesiones presenciales, mediante entrevistas individuales y cuestionarios online anónimos. Prácticamente todo el grupo participó de alguna de las herramientas y a partir de algunos testimonios recogidos pudo **identificarse externamente por parte de UNA gestión algunas resistencias**, que pasamos a describir[36].

En primer lugar, creemos, desde la facilitación externa, que una resistencia clara organizacional es la **evaporación de género**[37]. A pesar de los documentos políticos que posicionan a la Organización con apuestas claras feministas de trabajo en torno al empoderamiento de mujeres en el Norte y el Sur, el análisis de los proyectos revela que no está siendo tan claro el trabajo desde un enfoque GED. Así también ocurre que a pesar de los posicionamientos políticos a nivel interno de poner los cuidados en el centro no exista una política de conciliación, o que los procesos de selección y contratación no estén teniendo en cuenta los criterios para una contratación no discriminatoria.

En segundo lugar, la **falta de formación (ofrecida y exigida**) en la organización, que deviene en la merma de su capacidad de análisis y potencialidad transformadora. Esto genera que los procesos internos y algunas políticas carezcan de la perspectiva de género, como ocurre con la falta de capacidades/herramientas para la aprobación de un acuerdo laboral (que incluya una política de conciliación activa y regule unas condiciones dignas de trabajo desde una perspectiva de cuidados), una política de comunicación con perspectiva de género, un posicionamiento consensuado sobre qué es la equidad de género para EALA, o la exigibilidad de capacidades de género y sensibilidad feminista en los procesos de selección y captación.

> *"No hay una visión uniforme de lo que es "equidad de género" en todas las personas de EALA; pero yo creo que eso es una riqueza"*

> *"Ser voluntaria de EALA no me ha aportado conocimientos ni sensibilidad sobre la igualdad y la equidad de género"*

En tercer lugar, las resistencias más culturales relacionadas con los **valores profundos,** cuestiones más intangibles pero fuertemente vinculadas al poder como el estilo de **liderazgo y el valor de la militancia.**

> *"Soy la presidenta y tengo que mantener la empresa"*

> *"Algunos liderazgos en EALA son impositivos, autoritarios, anulan a las personas"*

[36] Para esta clasificación en tipologías de resistencias nos hemos basado en Lorena Pajares y su publicación antes referida.

[37] "The evaporation of gender policies en the patriarcal cookimg pot" Sara Longwe, DIP, 1997

"Algunas personas tienen unos lazos emocionales que les unen con guate, con los proyectos y la gente, y por eso apuestan tan fuerte, pero luego están desbordadas"

Y por último, la mayor resistencia es la **incapacidad de nombrar, identificar y afrontar dichas resistencias** incluso entre las personas con más sensibilidad feminista y apuesta por el proceso pro-equidad. Vinculado al tabú organizacional al conflicto, permea a toda la Asociación una evasión del conflicto que lleva a en determinados temas preferir no abordarlo a tener que lidiar con el conflicto que perciben que puede surgir.

"Como junta directiva he intentado comunicar algunas opiniones sobre su trabajo pero siguen funcionando a su aire. He tirado la toalla, no me compensa entrar en conflicto"

"Somos una organización muy pequeña, con una forma de relacionarnos muy cercana y eso nos lleva a patinar ente lo personal y lo profesional"

Tal y como expresa Lorena Pajares[38] "*carecemos de espacios y herramientas pata identificar y gestionar las resistencias, lo que impide el aprendizaje, la generación de buenas prácticas y, al fin y al cabo, allanar el camino de la transformación*". No obstante, pensamos que es necesario dar el primer paso organizacional identificando las resistencias (éstas u otras) que están operando en el contexto de EALA.

A modo de conclusión, desde la visión facilitadora externa de una gestión y comunicación, podemos identificar los siguientes nudos y potencialidades en cuanto al cambio organizacional pro-equidad:

- Entre las expectativas del GG se contempla: ampliar la **formación y herramientas de género**, **mejorar la calidad del trabajo**, llegar a ser una organización referente en equidad de género, crear una **figura que garantice que se aplica la perspectiva de género** en la Organización, **revisar dinámicas instaladas**, lograr un mayor consenso en los temas de **conciliación** y más **horizontalidad** en la **toma de decisiones**
- Entre las sensaciones y percepciones que el GG ha ido teniendo a lo largo del proceso destacan: la pereza, el **miedo a conflictos**, la **ilusión**, y el temor a lo que pueda identificarse en el proceso de diagnóstico,
- Desde el Grupo de género de EALA no se han identificado resistencias ni al inicio ni a lo largo del proceso, lo cual puede deberse a tres factores:
    - La falta de **capacidades** para identificarlas dentro de la dinámica organizacional
    - Un **tabú** organizacional con la incapacidad de ser autocríticos con la Organización, al menos frente a terceros (como es el caso de la consultoría facilitadora), o de hacerlo en colectivo junto con otros miembros de la Asociación.

[38] Ver nota 29

- Una **evasión de posibles conflictos** internos y miedo a generar debate que podría derivar en conflicto.

- Desde el análisis externo se observan cuatro tipos de resistencias al cambio organizacional pro-equidad en este periodo de trabajo:
  - la **evaporación de género** en documentos políticos y procesos internos de trabajo
  - **falta de formación** (ofrecida y exigida) en la organización
  - resistencias más culturales relacionadas con los **valores profundos (liderazgo, poder, militancia/disponibilidad…)**
  - la **incapacidad de nombrar, identificar y afrontar resistencias** incluso entre las personas con más sensibilidad feminista
- Es necesario realizar un autoanálisis organizacional para **identificar y nombrar las resistencias** al cambio organizacional que pueden estar operando en EALA de cara a la construcción de estrategias de abordaje.