

Será habitable o no será

apuntes feministas para
nuestras organizaciones
(pequeñas)



reas
euskadi

ekonomia alternatibo eta solidarioaren sarea
red de economía alternativa y solidaria

Será habitable o no será

apuntes feministas para
nuestras organizaciones
(pequeñas)



Apuntes feministas para el trabajo de construcción de organizaciones habitables poniendo atención en las dinámicas que ocurre en las organizaciones de menor tamaño.

Esta publicación es parte del proyecto “Feminismoz Blai! propuestas para una economía solidaria más feminista” realizado con el apoyo de la Diputación Foral de Bizkaia y la Agencia Vasca de cooperación.



Este documento ha sido fruto de un proceso enmarcado en el **Plan pro-equidad de género de REAS Euskadi (Plan Bizigarri 2018-2022)**, en el que han tomado parte las siguientes entidades de REAS Euskadi: Erreka multimedia S.Coop; Goilurra EE.II; Lapiko Catering EE.II; Economistas sin fronteras; Oikocredit Euskadi; Reciclanet; Ortutik-ahora; Kidenda; Butroi Bizirik; Ikatzbizi EE.II; Beti Gizartean; Al Borde Films y Etikalia inmobiliaria ética.

Tanto el proceso como este documento ha sido diseñado, coordinado, facilitado y elaborado por: Silvia Piris de Colectiva XXK, Eva Sáenz de Ugarte de equipare, Txelu Balboa de Colaborabora y Zaloa Pérez, referente de género de REAS Euskadi.

Ilustraciones: Liliana Aldai

Diseño y maquetación: Ruth Alday

Traducción: Itziar Orbegozo

Impresión: AS Comunicación S.L.



Este dossier está publicado bajo licencia CC-BY-SA 4.0 —versión actual y posteriores—, que asegura su libre distribución y permite un libre uso y creación de obras derivadas del mismo siempre que se cite la fuente y se comparta bajo la misma licencia.

www.reaseuskadi.eus

www.economiasolidaria.org/EconomiasFeministas



FSC-C015022

Impreso en papel procedente de cultivos sostenibles

Índice

Porque el tamaño importa para la construcción de organizaciones habitables	4
¿Por qué otro documento más sobre problemáticas de género?	4
Hoja de ruta: algunas pautas para la lectura.	5
-Clasificación de las medidas	6
-Estructura de los contenidos	7
¿Por dónde empezamos?: breve glosario	7
Vinculación entre la vida privada y la laboral	9
Primer foco... dimensión laboral y personal	10
Segundo foco... distribución de tareas y responsabilidades	11
Tercer foco...gestión de los cuidados y de los conflictos	12
¿Qué podemos hacer?	14
Modelos de trabajo y funcionamiento	19
Primer foco... los tiempos	20
Segundo Foco...lógicas productivistas y patriarcales vs lógicas de proceso y relacionales	21
¿Qué podemos hacer?	24
Relaciones de poder	27
Primer foco ... liderazgos excluyentes	28
Segundo foco ... toma de decisiones no abierta y democrática	28
Tercer foco ...formas de participar y relacionarnos	30
¿Qué podemos hacer?	32
Violencias machistas	37
Primer foco ...manifestaciones del machismo que menosprecian, ofenden y restan seguridad y autonomía	38
Segundo foco ...manifestaciones del machismo de carácter sexual	39
¿Qué podemos hacer?	42
Glosario de términos	45

Porque el tamaño importa para la construcción de organizaciones habitables

¿Por qué otro documento más sobre problemáticas de género?

La construcción de organizaciones habitables es uno de los compromisos que REAS Euskadi ha adquirido en el [Plan Bizigarri 2018-2022](#) y tiene un vínculo muy claro con lo que para REAS -Red de Economía Alternativa y Solidaria-, se ha convertido en un elemento central de su acción: cómo construir economías al servicio de la vida y no del capital y el lucro, o cómo colocar la vida en el centro de nuestras prácticas y organizaciones. Entendimos que esto pasa, necesariamente, por construir organizaciones, estructuras, formas de funcionamiento... habitables para mujeres y hombres. Organizaciones construidas desde miradas no patriarcales y que coloquen en el centro de su hacer esas "otras formas", la equidad y la justicia para todas.

En el marco de este plan hemos identificado dificultades en las entidades más pequeñas para abordar este trabajo. Por pequeñas estamos entendiendo aquellas con menos de 10 personas, aunque el número tampoco sea lo más relevante. Son entidades que cuentan generalmente con poco personal empleado, recursos y tiempos escasos y una mayor fragilidad que, en ocasiones, dificulta la sostenibilidad de sus proyectos. Identificamos una demanda de acompañamiento que desde REAS Euskadi hemos querido atender. Por ello, pusimos en marcha un proceso de elaboración colectiva, que desarrollamos a lo largo de varias sesiones, para, por un lado, identificar dinámicas de género que pudieran estar funcionando, consciente o inconscientemente, en nuestras organizaciones y que son el origen de la desigualdad, y por otro, actuar sobre ellas definiendo medidas adaptadas a la realidad de las entidades más pequeñas.

Fruto de este proceso es el documento que tenéis entre manos. Es un documento vivo, que no está cerrado y que no contiene recetas ni fórmulas mágicas, pero que quiere ser útil para las organizaciones que ya han comenzado

este trabajo o para aquellas que quieren empezar. Es una invitación a la acción, a trabajar algunos temas que consideramos centrales para pensar la habitabilidad de nuestras organizaciones desde otros lugares, para hacernos otras preguntas y buscar también respuestas que combinen lo que se está haciendo bien con aquello a lo que no estamos sabiendo dar respuestas, que combine responder al trabajo y las urgencias del día a día sin perder de vista que buscamos ser organizaciones que se construyan desde otras identidades y formas de hacer.

Este proceso, que hemos llamado "Porque el tamaño importa para la construcción de organizaciones habitables", ha sido tejido por muchas personas sin cuyo cariño y dedicación no hubiéramos podido realizarlo.

Eskerrik asko a las personas de las organizaciones "txikis" de REAS Euskadi que con gran generosidad han compartido sus problemas, inquietudes y preocupaciones y han participado en sesudos debates que trataban de diferenciar entre el trigo y la paja.

A todas las organizaciones que, sin tenerlo del todo claro pero con valentía y mucha creatividad, han diseñado y puesto en práctica dispositivos para transitar hacia organizaciones habitables, poniendo cuerpo a la teoría. A Mugarik Gabe, por todos los aprendizajes del proceso Viajando por lo Invisible y el ingente trabajo de recopilación del que nos hemos nutrido para la propuesta que aquí os presentamos.

Al equipo que ha dinamizado y cuidado de este proceso y que, en medio de una pandemia mundial, entre incertidumbres y descubrimientos, ha recogido, ordenado, discutido y acordado hasta llegar a este documento: Silvia Piris de [Colectiva XXK](#), Eva Sáenz de Ugarte de [equipare](#), Txelu Balboa de [Colaborabora](#) y Zaloa Pérez, referente de género de [REAS Euskadi](#).

Hoja de ruta: algunas pautas para la lectura

Podemos mirar y transformar muchas cosas en nuestras organizaciones. Cuando hablamos de procesos de cambio organizacional proequidad de género, de hecho, proponemos que la mirada sea integral, multinivel... Las transformaciones que hagamos en un ámbito de nuestras formas de funcionar, estar, de nuestra identidad... tendrán impactos directos en el conjunto. Todo está interconectado y esto puede parecer que nos añade complejidad, pero es sobre todo una oportunidad. Es por eso por lo que las transformaciones en clave de género y feministas en nuestras organizaciones implican una mejora para la situación de las mujeres, pero no solo; suponen organizaciones más habitables para todas.

En este documento hemos optado por poner el foco en cuatro ámbitos/temas que nos parecen estratégicos y especialmente apropiados para la transformación feminista. Estos son: vinculación entre la vida privada y la laboral; modelos de trabajo y funcionamiento; relaciones de poder; y violencias machistas.

Además de definirlos brevemente, os contamos algunos ejemplos de situaciones que creemos podemos estar viviendo en nuestras organizaciones. Hemos intentado aterrizar estos ámbitos en nuestros cotidianos, acercando el foco a problemáticas concretas y los hemos ilustrado a través de frases entrecomilladas que hemos recogido a lo largo de este proceso o experimentado en nuestras propias "carnes". No están todas las situaciones posibles (harían falta muchas publicaciones) ni pretendemos que os sintáis reconocidas en todas ellas; pero sí os motivamos, por lo menos, a que os preguntéis e indagéis, a ver si de repente salen cosas inesperadas a la luz...

En los diferentes capítulos de este documento se encuentra el apartado *¿Qué podemos hacer?* donde incluimos ciertas recomendaciones, medidas y acciones con las que hacer frente a las problemáticas. Sobre estas medidas, nos parece interesante incluir algunas alertas para intentar comprender mejor qué es lo que vais a encontraros. Hemos tratado de no quedarnos solo en la identificación de las problemáticas, sino de recopilar

algunas medidas que pueden sernos de utilidad para ir haciendo camino. Siempre existe una demanda de pautas concretas, porque la situación puede que nos desborde y necesitemos orientación. Empieza a haber diversas guías que recogen estas pautas desde diferentes ópticas. Para nosotras resulta importante destacar que:

•**Las medidas no son el fin en sí mismo de este documento.**

El objetivo no es llegar a estas medidas como si fueran una fórmula mágica. Pretendemos compartir algunos posibles ejemplos que ayudan a la tarea.

•**No están todas.** Este compendio está basado en nuestro conocimiento e investigación. Es por tanto parcial y puede completarse con otras que ya estéis poniendo en práctica en vuestras organizaciones; que conozcáis de otras organizaciones; o que vayáis implementando por el camino.

•**En relación con las medidas,** podemos encontrar algunas que ya han sido desarrolladas por organizaciones y colectivos diversos y otras aparecen como propuestas de las que no hemos encontrado referencias pero que nos parecen significativas para avanzar en la construcción de organizaciones habitables.

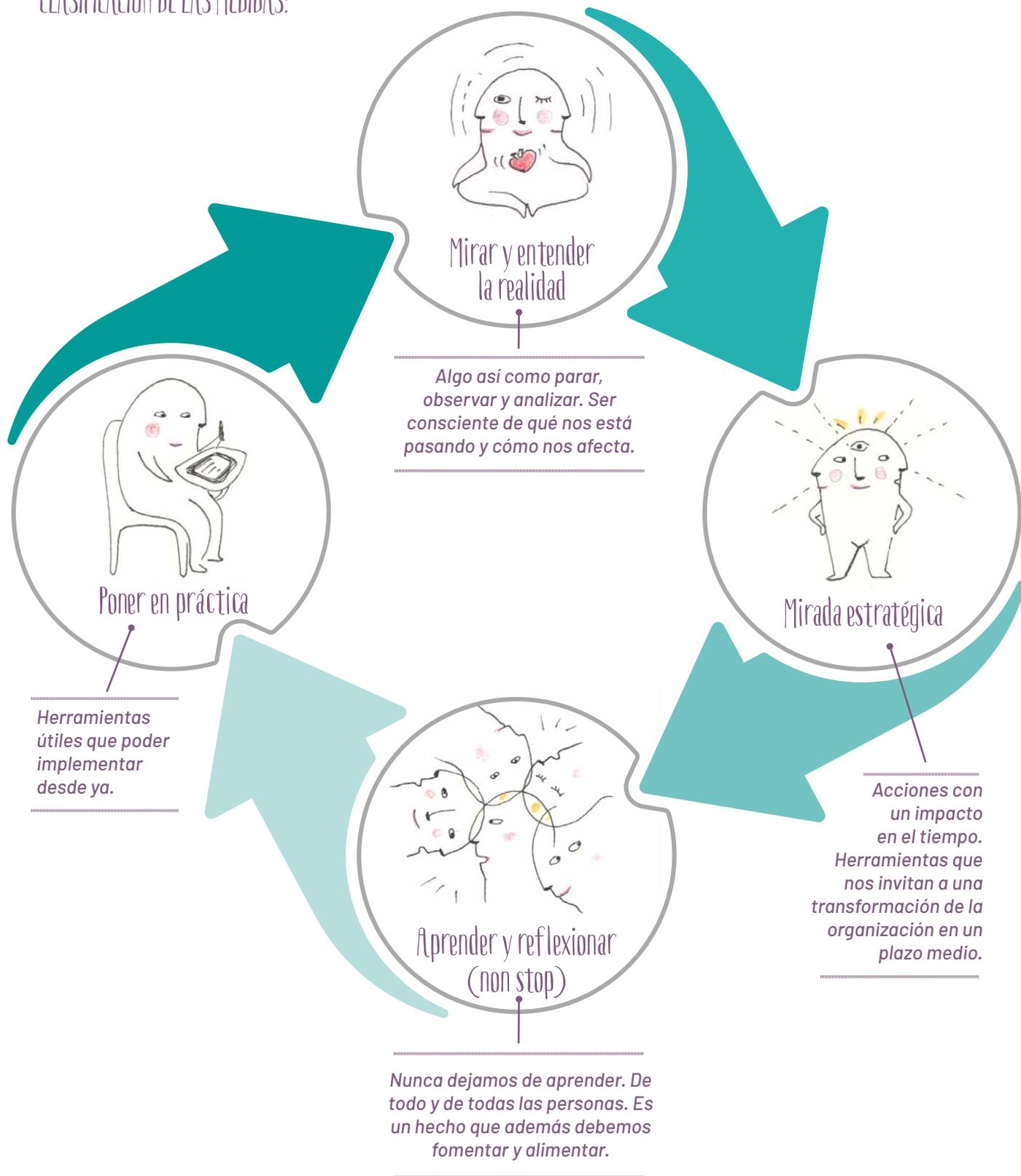
•**Hay medidas que sirven para más de una problemática.**

Hay medidas que podéis encontrar en más de un ámbito o que en su presentación podéis ver que pueden ser de utilidad para abordar diversas problemáticas. Tened la mirada abierta en ese sentido.

•**Deben adaptarse a las realidades particulares.** Estas medidas nacen en contextos y situaciones concretas que pueden no coincidir específicamente con la nuestra. No hay recetas, por mucho que a veces, nos pese, que sirvan para todo contexto y situación. Pero si podemos encontrar buenas prácticas de las que aprender.

•**Sed creativas más allá de estas propuestas.** Uno de los valores de estas medidas es servirnos de inspiración para activar nuestras propias formas de revertir las prácticas generizantes en nuestras organizaciones. En todo esto hay mucho de ensayo/error, de arriesgarse y probar.

CLASIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS:



Esta agrupación no corresponde a una categorización estricta y cerrada, puesto que muchas de las medidas son polivalentes y podrían incluirse en diferentes categorías. No obstante, al categorizarlas, queremos remarcar la idea de proceso de cambio. Nos gustaría entender estas medidas como herramientas de transformación profunda de las organizaciones (a medio-largo plazo su implementación

deriva en un cambio cultural en la organización); además de su aplicación práctica como elementos de regulación de casuísticas tóxicas. Por decirlo de una manera más sencilla: En la inmediatez pragmática queremos dejar de hacer ciertas cosas para hacernos habitables. Pero en lo ideológico sistémico buscamos transformarnos -a las personas- para hacernos habitables.

ESTRUCTURA DE LOS CONTENIDOS:

ÁMBITOS



Aspectos -espacios-, funcionamientos presentes en las organizaciones donde identificamos con mayor fuerza problemáticas de género.

- Vinculación entre la vida privada y la laboral.
- Modelo de trabajo y funcionamiento.
- Relaciones de poder.
- Violencia machista.

FOCOS



Cada uno de los ámbitos tiene a su vez diferentes focos donde queremos poner especial atención.

Cada foco es, digamos, un sub-ámbito o una especificidad dentro del mismo.

PROBLEMÁTICAS



Enumeramos las problemáticas relacionadas con cada foco.

Algunas de las problemáticas podrían vincularse también con otros focos o, incluso, con otros ámbitos. No obstante hemos decidido ubicarlas en un foco concreto puesto que entendemos que principalmente pertenecen a ese lugar

Además, las problemáticas están agrupadas temáticamente.

Es mucho más sencillo e intuitivo de lo que parece. Ya lo iréis comprobando

MEDIDAS



Las medidas atienden a varias problemáticas al mismo tiempo (y focos, y -sí- también a ámbitos).

Por eso no hacemos distinciones con respecto a cada foco (pero sí por ámbitos)

Las hemos clasificado en función de la dimensión sobre la que actúan:

- Mirar y entender la realidad.
- Mirada estratégica.
- Aprender y reflexionar (non stop).
- Poner en práctica.

¿Por dónde empezamos? Breve glosario

Compartimos en este punto algunas ideas de cuatro conceptos que nos parecen claves para entender el enfoque desde el cual hemos elaborado este documento. A lo largo de este documento encontraréis conceptos resaltados que si los clicáis os llevan a un glosario más amplio. Estas cuatro ideas, que vienen más desarrolladas en el glosario final, son las que sí o sí debemos tener claras.

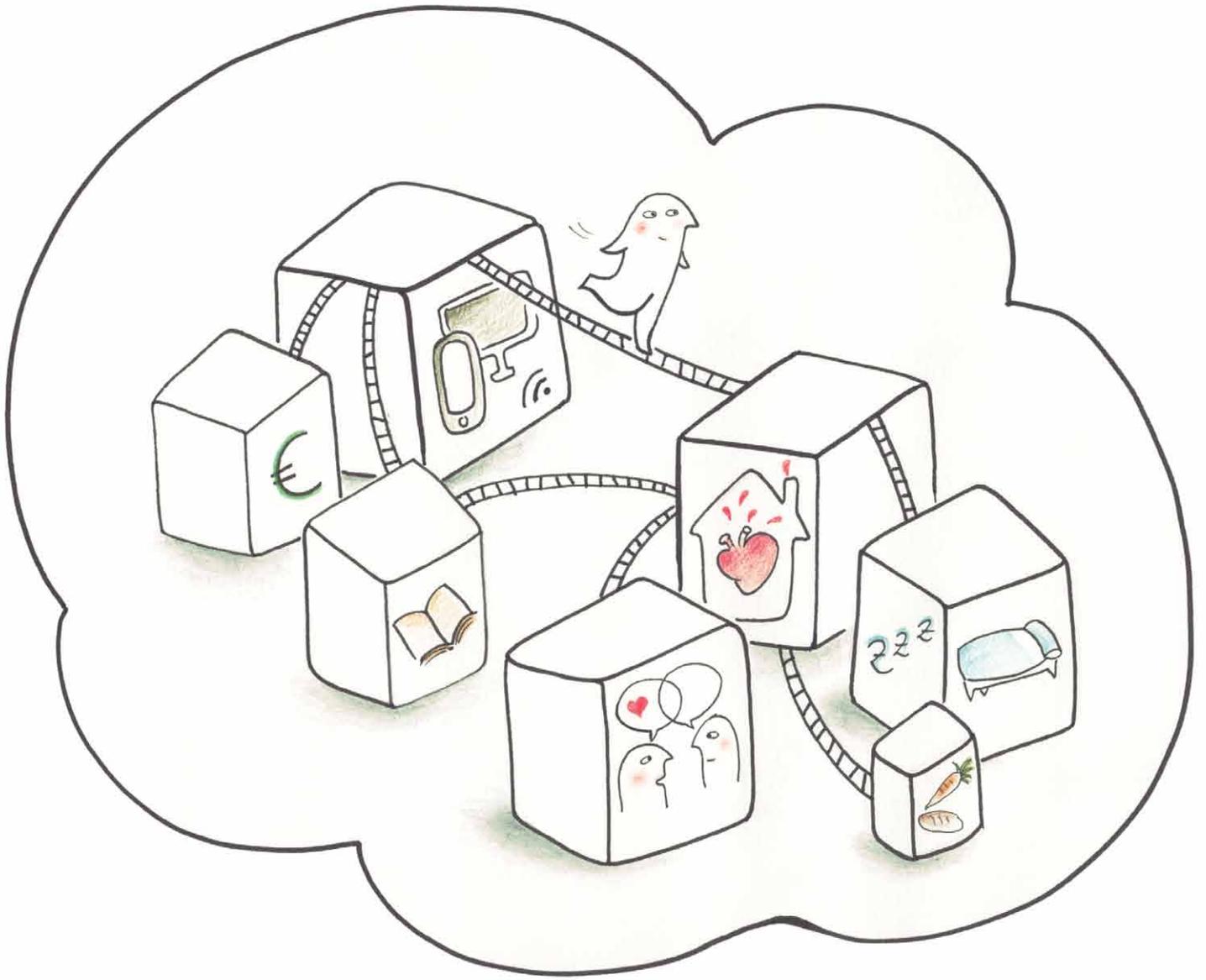
• **Procesos de cambio organizacional proequidad de género:** una propuesta para transformar nuestras organizaciones. Son actuaciones de reflexión en el seno organizacional que suponen transformar los modos existentes de hacer y de pensar con el objetivo de eliminar las desigualdades de género en cualquiera de sus ámbitos de funcionamiento.

• **Enfoque feminista interseccional:** ampliando la mirada desde los feminismos. Es una herramienta analítica para

estudiar, entender y responder a las maneras en que el género se cruza con otras identidades contribuyendo a configurar experiencias únicas de opresión y privilegio.

• **Procesos generizantes:** se trata de un enfoque intraorganizacional que entiende el género como "procesos y prácticas generizantes" y no como categoría monolítica. En el ámbito de las organizaciones supone prestar atención a cómo se privilegian y legitiman ciertos modos de trabajo, prácticas y valores mientras que otros son dejados de lado.

• **Organizaciones habitables:** propuesta en construcción de REAS Euskadi en la cual se inserta este documento. Son organizaciones construidas desde miradas no patriarcales, que se revisan y piensan críticamente sus formas de hacer para lograr un mayor bienestar y equidad entre las personas que la conforman.



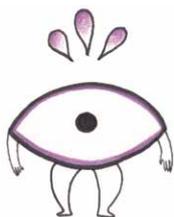
Vinculación entre la vida privada y la vida laboral



Para ubicarnos...

El feminismo busca cuestionar lo considerado normal y natural, desvelar las desigualdades que sustentan nuestro sistema de organización socioeconómico (el actual sistema capitalista en relación con el **patriarcado**) y construir alternativas que sean más justas y equitativas para todas.

Uno de los principales elementos sobre los que poner atención es la **división sexual/genérica** de las vidas, de los espacios, de los trabajos. Así, dicotomías como público/privado, productivo/reproductivo, razón/emoción... tienen un claro sesgo de género. Están en la base de cómo seguimos pensándonos y organizándonos (incluso en espacios más alternativos), y en la manera en que entendemos el empleo en relación con el resto de las dimensiones de nuestra vida.



Focos	Problemáticas identificadas
Dimensiones laboral y personal	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliar sigue siendo cosa de mujeres • Lo hacemos malamente
Distribución de tareas y de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Unas organizaciones pintadas en rosa y azul • Invisibilidad y falta de reconocimiento: dos vías para sostener las jerarquías en lo que hacemos
Gestión de los cuidados y de los conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Roboticémonos... aquí se viene a trabajar • Los conflictos: ese elefante en la habitación



Primer foco... dimensiones laboral y personal

En este foco queremos hacer referencia a esos empleos contruidos desde lógicas patriarcales y que son incompatibles con la vida misma; a todos esos intentos por conciliar, por insertar todas las otras cosas importantes (cuidados, militancias, ocio, etc.) en un modelo de empleo hecho por y para “trabajadores champiñón”. Aquí identificamos mucha tela que cortar en nuestras organizaciones.

¿Cómo llevamos eso de “conciliar” lo que en muchas ocasiones parece irreconciliable?

Conciliar sigue siendo cosa de mujeres

Para que sigan cuidando las mujeres de sus familias

Aunque pueda parecer algo obsoleto y antiguo, identificamos que mayoritariamente son mujeres las que se acogen a las mal llamadas medidas de conciliación sobre todo para cuidar en el entorno familiar. Así podemos ver que hemos heredado medidas de conciliación basadas en estereotipos de género, familistas y heteropatriarcales: concilian las mujeres para cuidar la familia considerada “normal”.

¿Dónde están esos hombres corresponsables?

Aunque seamos conscientes de que sí, hay hombres que cuidan, y sí, ha habido transformaciones en los últimos años en este sentido, todavía queda trabajo

por delante y en nuestras organizaciones nos sigue faltando desarrollar medidas para fomentar la corresponsabilidad de nuestros compañeros en eso del cuidado de la vida.

Cuando vemos privilegios y no derechos

Si las medidas no se entienden y se apropian por todas las personas de la organización, hagamos uso o no de ellas; si claramente no recogen la diversidad de las personas que conformamos la organización, en cuanto a necesidades y realidades vitales, se puede generar conflicto entre las personas trabajadoras. Podemos llegar a ver las medidas como privilegios y no como derechos, “¿por qué ella sí puede y yo no”.

Lo hacemos “malamente”

Así no es como se han hecho las cosas

Generalmente vemos que la propuesta y el empleo de medidas como trabajar desde casa, tratar de reducir y ajustar horarios, etc., suelen venir de las mujeres, y en las organizaciones cuesta verlas porque “no son la forma en la que se han hecho las cosas”; “no va a funcionar”.

Ya sí eso, luego

A veces, se niegan de manera arbitraria medidas a las que se tiene derecho, que pueden ser acuerdos en nuestras organizaciones, sin dar explicaciones. “No es un buen momento para cogerse una excedencia”.

Por cuestionar, que no sea

En algunas ocasiones se puede llegar a recibir comentarios despectivos relacionados con el embarazo, las bajas, excedencias y otras medidas de acogimiento

para integrar vida laboral y personal “Yo pensaba que querías ser algo más que madre”. También se puede cuestionar si queremos acogernos a medidas para conciliar otras dimensiones de la vida fuera de los cuidados “quiero reducir mi jornada laboral para ir a baile” y/o “para cuidar a otras personas que no son de la familia, `cuidarnos entre amigas”.

Decimos que sí, con la boca pequeña.

Se aceptan esas bajas y diversos permisos, porque no queda otra, pero se problematiza en los pasillos lo que supone esto para la organización, “culpabilizando” indirectamente a quienes la han cogido. Por ejemplo, las bajas por enfermedad/lesión y su repercusión en la sostenibilidad de la organización. “Tú de baja y nosotras a comernos el marrón”.

El barco se hunde sin mí

Somos (o nos sentimos) "imprescindibles", no podemos faltar (estamos en organizaciones pequeñas y con poco "recurso humano"; son trabajos autogenerados, y nos cuesta definir los límites entre lo laboral y el resto de la vida), por lo que los problemas personales no existen (o no pueden existir) para las organizaciones. Son en todo caso cosa nuestra (hospital, cuidado, fallecimiento, accidente...). Llegamos al extremo de pensar que no nos podemos enfermar, porque se pone en riesgo el proyecto.

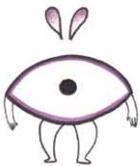
Arriba esa autoexplotación

En muchas ocasiones no tenemos un jefe o jefa que nos explota, como nosotras mismas las que no conseguimos salir de la rueda. Vemos que tratamos de abarcar más de lo que se puede, marcamos un alto número de tareas a realizar a lo largo del día (imposibles) y no logramos

integrar en la jornada otros elementos personales y de necesidad. Cuando estamos mal, no nos respetamos a nosotras mismas, las bajas ni los tiempos de descanso. Los periodos de descanso o vacaciones se ven como fuente de problemas "si no estoy encima, esto se desmadra"; "cojo una semana de vacaciones, pero por las tardes voy a bichear".

Estoy hecha de un material súper resistente

De entrada, actuamos como si nunca fuera a pasarnos nada. Cuando algo sucede, cuando el parar se impone, cuando no podemos estar, trabajar... nuestros proyectos se tambalean. No logramos saber cómo tener en consideración las bajas (por enfermedad o maternidad) en la organización interna, en cómo funcionamos, y tampoco en la proyección/planificación de la sostenibilidad. No todo se puede prever, pero sí parece necesario integrar la dimensión de que somos vulnerables en nuestras herramientas de gestión.



Segundo foco... distribución de tareas y responsabilidades

Aunque parezca mentira, todavía seguimos creyendo (y alimentando con nuestras prácticas) que hay tareas más propias de mujeres y otras de hombres. Esta división no implica solo cierto reparto según género, ciertas expectativas más o menos explícitas, sino también, y sobre todo, una jerarquía, que unas sean más visibles y mejor valoradas que otras.

¿Seguimos jugando a los coches y a las muñecas en nuestras organizaciones?

Unas organizaciones pintadas en rosa y azul

Los hombres son de marte, las mujeres, de venus

En cómo funcionamos, identificamos que seguimos manteniendo la división sexual del trabajo: tareas y/o funciones realizadas mayoritariamente por las mismas personas (con una clara marca de género). Si hay algo que hacer más automático, más de gestión necesaria pero poco visible, de nuevo es una tarea más para las mujeres. "Hay cosas más propiamente femeninas que

otras", "lo de los detalles se os da mejor a vosotras". En esta división, las tareas de cuidado de los espacios, de las personas, de lo relacional, recaen mayoritariamente en las mujeres. "Seguimos también en lo laboral con ese rol de mujer-cuidadora". Puede que las mujeres se declaren "insumisas", pero se espera de ellas que lo hagan. Por tanto, tiene marca de género lo que hacemos unas y otros (y lo que se espera que hagamos).

Invisibilidad y falta de reconocimiento: dos vías para sostener las jerarquías en eso que hacemos

Las toallas y la cafetera se limpian solas

Hay tareas y/o funciones invisibles: muchas de ellas fundamentales para que la cosa funcione y ni siquiera las vemos (o no queremos verlas). “La puerta se abre sola” “el material de oficina crece debajo de las mesas”. Esas cosas que no son responsabilidad de nadie pero son de todas: abrir la puerta, recoger paquetes, recoger materiales, montar carpetas, hacer envíos, limpiar las toallas del baño, hacer café... siempre recaen en las mismas personas, en su gran mayoría mujeres, con el impacto que eso tiene de sumar al resto de cosas que hacemos y de evitar que todas nos corresponsabilicemos de estas cuestiones en las organizaciones.

Y el premio es... para el trabajador campeón

Se reconocen menos las competencias y aptitudes que se alejan del mérito individual y de la idea de éxito capitalista (y patriarcal): el generar consensos, apoyo mutuo, solidaridad, empatía, valorar la interdependencia... Y por tanto se reconoce más a quienes “hacen hacia afuera”, con mayor presencia en el escenario, que a quienes están en la cocina de las organizaciones (todo lo que nos curramos hacia dentro para sostenernos). “Las tareas de limpieza en la finca agrícola (equipo masculino) no se hacen o están denostadas. La furgoneta y el baño se limpian con la visita del cometa Halley. Se llegó incluso a plantear las tareas de limpieza como sanción”.



Tercer foco... gestión de los cuidados y de los conflictos

Esa idea tan patriarcal de que las emociones deben quedarse fuera del espacio del empleo como si fuera una parte de nosotras que nos podemos quitar cuando queramos, ha generado muchos malestares en las organizaciones. También la incapacidad de abordar, de manera creativa y constructiva, un elemento consustancial a todas las relaciones humanas: el conflicto.

¿Son estos temas “kriptonita” en nuestras organizaciones?

Roboticémonos... aquí se viene a trabajar

Dejemos las emociones en casa

Actuamos como si las emociones, las cosas que nos pasan en la vida, el cómo nos sentimos... fuera, por un lado, un lastre para las organizaciones, y por otro, una mochila que podemos (y debemos) dejarnos fuera del espacio laboral. Y en consecuencia nos faltan espacios para la expresión de las emociones. “No me siento cómoda ni invitada a contar mi vida personal, por lo que cada día o llego con la misma cara y energía o intento esconder ese altibajo (sea positivo o negativo).

Esto me desvincula afectivamente del equipo, vengo a trabajar y punto”. “De forma autoprotectora evito hablar de sentimientos y durante años he sido halagada por estar a la altura de los hombres en reuniones, toma de decisiones... de forma que he infravalorado todas esas facetas consideradas femeninas”.

Uy, las emociones... ya están aquí

Tampoco contamos con herramientas para la gestión emocional, cómo hacer frente a las emociones de

manera constructiva (más allá de expresarlas). “¿Qué espacios generamos para que las personas puedan tener oportunidad (si lo quieren) de poder expresar una situación, momento, vivencia...? Pueden hacerlo con personas afines en el trabajo, sin embargo, me refiero a algo más a nivel organizacional”. “Somos todo mujeres”. Última frase dicha en asamblea tras momento de crisis: “necesitamos que entre un hombre, somos demasiado emocionales”.

Todo esto de cuidarnos, si hay tiempo

El “correcorre” nos impide dedicarle el tiempo necesario a cuidar lo emocional, el bienestar de las personas de las organizaciones y esto hace que podamos sentir mayor distanciamiento en los equipos y si hay malestares que estos se hagan bola y se enquisten. Vamos generando al caldo de cultivo ideal para mayores conflictos y tensiones. “Cuando tenemos urgencias productivas los ‘hola qué tal’ de las asambleas se reducen o suprimen aunque estemos fatal”.

Los conflictos: el elefante en medio de la habitación

En casa todo bien

Lo primero sería que muchos conflictos no se quieren ver. No los entendemos como algo natural, como algo que sí o sí va a suceder, y preferimos seguir pensando, aunque haya evidencia para constatar que esto no es así, que todo está bien. Si a esto le añadimos que somos organizaciones en las que en muchas ocasiones hay relaciones de amistad o sintonía personal, el asunto se complica. “Aquí nos llevamos todos muy bien”. “La falta de capacidad que tenemos algunos, muchos, bastantes hombres a la hora de acoger y sostener espacios emocionales donde vemos el dolor de otras personas... y ya si es el de mujeres, ni te cuento... muchas veces los recibimos como intromisiones que no vienen a cuento y no hacen más que retrasarnos de los objetivos”.

No abramos la “Caja de Pandora”

Si los vemos, si sabemos que están ahí, en muchas ocasiones intentamos aparcarlos. No llegamos a analizar los diferentes tipos de conflictos (personales,

colectivos, puntuales, históricos...) y ver la repercusión que estos tienen en nuestras organizaciones. Esto alimenta que la tormenta sea mucho más fuerte. “Somos incapaces de resolver los conflictos personales que se han generado a lo largo de tiempo. Los tenemos aparcados”. “Tensiones interpersonales que bloquean proyectos y ralentizan los procesos. El ‘elefante blanco’ en medio de la habitación”.

Help, I need somebody

En general pocas organizaciones cuentan con espacios más o menos formales para la gestión de conflictos (y/o para el cuidado de las personas de la organización). Cuando los malestares ya son más evidentes o la organización está en un momento más crítico, en ocasiones, suele ser necesario contar con apoyo externo. Esto es especialmente significativo en las organizaciones de pocas personas, donde este acompañamiento suele ser todavía, si cabe, más necesario y la falta de recursos (en sentido amplio) desmotiva y dificulta la gestión de los mismos.

¿Te reconoces en alguno de ellos?



MEDIDAS ¿Qué podemos hacer?



Mirar y entender la realidad:

-**Conocer las necesidades y deseos en materia de conciliación corresponsable** en nuestra organización. Una mirada hacia dentro nos permitirá evaluar el punto en el que estamos y hacia dónde queremos movernos.

Para facilitar este ejercicio aportamos dos herramientas diferentes:

- Reunir en un documento los deseos particulares de las personas de la organización con respecto a sus tiempos y a su vida (qué quieren hacer en el año). Solange Hilbert, de la cooperativa IACTA, lo explica en este vídeo [Diario de los deseos](#), grabado dentro del proceso [Viajando por lo invisible](#) impulsado por Mugarik Gabe.
- Utilizar la [Auditoría Social de REAS Euskadi](#) como una herramienta de autoevaluación y planificación. Compartiendo y revisando las respuestas de la organización entre todas para tomar decisiones a partir de ellas.

-**Identificar procesos generizantes** en nuestra organización del trabajo. Mantener siempre una mirada crítica y atenta sobre cómo enfrentamos el reparto de "lo que hay y queremos hacer". Desde qué posicionamiento adjudicamos las tareas de la organización.

-**Indagar, visibilizar y dar valor a los procesos de interdependencia** que se dan en nuestra organización. "Las personas no somos autosuficientes, ni en la vida ni en el trabajo". Aunque intelectualmente lo sabemos, inconscientemente caemos en las lógicas contrarias. Para reconocernos en esta interdependencia es importante hacer notar los momentos en los que se hace patente.



Mirada estratégica:

-**Contar con medidas de conciliación corresponsables y no heteronormativas y familistas.** Generar espacios para ello. Para que estas medidas tengan impacto en la organización es esencial que estos espacios sean formales y legitimados (consejos, asambleas generales, ...) y que las medidas se incluyan en los documentos de gobierno de la organización.

Como ejemplo muy interesante, tenemos el [convenio colectivo](#) de Mugarik Gabe, que entre otras cuestiones recoge en el artículo 28.8. el permiso de soltería.

-En entidades de segundo nivel como REAS Euskadi, es esencial abordar el **apoyo a la sostenibilidad** de las organizaciones más pequeñas aportando soluciones materiales concretas. Una posibilidad es crear una caja de resistencia entre organizaciones pequeñas para hacer frente, por ejemplo, a situaciones de bajas de larga duración.

-Atender al clima de trabajo dentro la organización desde un enfoque de “provención” de conflictos. La “**provención**” se diferencia de la prevención de conflictos en que su objetivo no es evitar el conflicto sino aprender cómo afrontarlo. Así, podemos articular diferentes herramientas y roles orientados a este asunto particular: cuidado del espacio, de las reuniones, establecer formas de funcionamiento que integren ese cuidado... ..Nos parece muy interesante este documento de [SETEM Hego Haizea](#).



Aprender y reflexionar (non stop):

-Encontrarnos. Aprovechar y/o crear espacios de encuentro para conocer cómo lo están haciendo otras, contagiarnos y experimentar. Esto implica mantenernos curiosas, cercanas y conectadas a otras organizaciones; establecer relaciones basadas en el reconocimiento y la reciprocidad; y actuar desde la generosidad y la empatía.

-Ampliar la mirada. Como personas del equipo, **formarnos** en temas que nos interesen y que nos gustaría hacer, pero que no nos sintamos con capacidad de abordar. **Fortalecer las capacidades** de las personas del equipo facilita la puesta en práctica de lógicas de intercambio de tareas. Siempre habrá una persona mejor preparada para cada tarea, pero que cualquier persona la pueda desempeñar posibilitará un reparto de tareas más distribuido y hará a la organización más resiliente. Además nos veremos “haciendo cosas que no hago habitualmente” lo que para romper roles de género se muestra como una oportunidad para aprovechar.

-Crear **espacios formales para compartir momento vital o experiencia de vida**, necesidades concretas, etc. Incluir estos espacios dentro de la jornada laboral puesto que es uno más de los asuntos importantes de la organización. Un ejemplo: Reuniones de Vida, de la cooperativa ColaBoraBora, explicada dentro de [5 Guardianas, 5 momentos... Una cooperativa](#).



Poner en práctica:

-Revisar y actualizar los **acuerdos/convenios** laborales con perspectiva feminista y de cuidados: establecer mejoras, salir de las relaciones familiares de cuidados, romper con los permisos por matrimonio, etc.

-Sumado a lo anterior, poner en práctica herramientas **que eviten la tiranía de la lógica de familia nuclear heteropatriarcal**. Trascender este estereotipo de familia e integrar la diversidad de realidades posibles.

Dos ejemplos ilustrativos:

- **Vinculograma**, propuesto por la [Cooperativa de Iniciativa Social Agintzari](#). Una nueva fórmula que posibilita decidir a quién queremos cuidar en base a criterios de afinidad, vinculación emocional y/o social, favoreciendo así nuevos modelos de cuidado. Cada persona elabora dos círculos con 5 personas cada uno (uno de primer grado y otro de segundo grado) y puede acogerse a medidas de conciliación para el cuidado y la atención de esas personas

- Incorporar una bolsa de horas para el cuidado de personas dependientes. Solange Hilbert, de la cooperativa IACTA, lo explica en este vídeo [Diario de los deseos](#), grabado dentro del proceso [Viajando por lo invisible](#) impulsado por [Mugarik Gabe](#).

-**Rotar las funciones y tareas entre todo el equipo** (tanto las ejecutivas, como las estratégicas, como las de cuidados). Incluyendo en las razones para esta rotación dimensiones como el deseo, las capacidades, lo que me reta, lo que transgrede el género, etc.

Un ejemplo que ilustra esta rotación de funciones es [5 Guardianas, 5 momentos... Una cooperativa](#), el modelo de reparto de responsabilidades que adopta la cooperativa ColaBoraBora. Idoia Azkorra lo explica en [este vídeo](#) grabado dentro del proceso [Viajando por lo invisible](#) impulsado por Mugarik Gabe.

-**Realizar periódicamente la dinámica “¿Quién hace qué?”**. Un sencillo ejercicio basado en un cuestionario de tres preguntas que nos ayuda a visualizar cómo influye el género en el reparto de tareas dentro de nuestra organización. La explicación de la dinámica se puede consultar en el [Papeles de la Economía Solidaria nº6 Construir, cuidar, habitar: prácticas feministas en organizaciones de la Economía Solidaria](#) (Pág. 28).

-**Visibilizar hacia fuera** las tareas invisibles. Darles un espacio en documentos importantes para la organización: memorias de proyectos, balances anuales, presupuestos para clientes, plan operativo, etc. Un ejemplo muy gráfico de esta medida es el trabajo impulsado por la [Cooperativa Esnetik](#), un intento por incluir el número aproximado de horas de trabajo doméstico necesario para la producción de sus productos lácteos.

-**“Huir hacia los conflictos”**. Atender de forma proactiva el conflicto desde la provención, como decíamos anteriormente.

Dos elementos muy útiles en este aspecto son:

- El uso de la comunicación no violenta. Específicamente enunciar desde la persona particular: veo, pienso, creo, siento, necesito, pido.

- El acompañamiento externo para la gestión de conflictos. La mediación neutral externa es vital para que las personas de la organización podamos enfocarnos en cómo vivimos/sentimos el conflicto y no en mediar en él.



¡Aporta tus propias ideas!

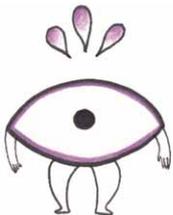


Modelos de trabajo y funcionamiento

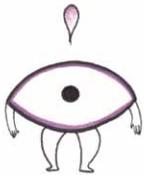


Para ubicarnos...

Somos herederas de una visión dicotómica de la vida que establece, además, una jerarquía entre las diversas esferas (productivo/reproductivo, estratégico/relacional, razón/emoción) Nuestras organizaciones se han construido sobre modelos de trabajo y funcionamiento jerárquicos, basados en la división sexual del trabajo y que expulsan la participación de aquellas que no encajan con el modelo de "homo economicus" y "militante aguerrido". Queremos ser organizaciones que promuevan una participación activa de las personas que las conformamos, pero por otra parte, tenemos dificultades para la gestión de los tiempos y el "no me da la vida" parece ser una frase recurrente en nuestras organizaciones.



Focos	Problemáticas identificadas
Los tiempos	<ul style="list-style-type: none"> • Empecemos por el principio... ¿Quién está detrás de todo esto? • En casa de la herrera... Distancia entre la teoría y la práctica • No desmontamos la Casa del amo con las herramientas del amo...
Lógicas productivistas y patriarcales vs lógicas de proceso y relacionales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo cortamos el bacalao? Agenda y espacios • Organizar lo que hacemos... más allá del trabajo en cadena • Reconocer... para sentirse valorada



Primer foco... los tiempos

El "no me da la vida" parece ser una frase recurrente en nuestras entidades. Y es que el tiempo, cómo lo entendemos y vivimos, es capitalista y patriarcal.

¿Cómo equilibramos la necesaria sostenibilidad de los proyectos con la sostenibilidad de nuestras vidas? ¿Se pueden poner en marcha proyectos dentro de la economía social y solidaria feminista que integren de manera sostenible la variable tiempo?

Empecemos por el principio... ¿Quién está detrás de todo esto?

I need a hero

Nuestras organizaciones, de manera más o menos consciente, reproducen estructuras, espacios, modelos referentes... patriarcales y androcéntricos. Además, militancia y empleo van en muchas ocasiones de la mano. Identificamos en nuestras organizaciones un modelo de persona trabajadora que podemos nombrar como "militante heroico"; se autoinmola, lo da "todo por mi proyecto", "es mi proyecto personal". Además, exige

de manera más o menos velada, la autoinmolación al resto de compañeras, empezando por no poner límites a los tiempos que dedicamos a la organización.

Los tiempos de otras

Además, algunas de nosotras, queremos ser organizaciones con base social, pero tenemos dificultades para gestionar los tiempos y los ritmos del personal voluntario y trabajador (y no nos olvidemos de que muchas voluntarias son mujeres).

En casa de la herrera... Distancia entre la teoría y la práctica

De decir a hacer

Vivimos la contradicción de ser más o menos expertas en teorizar sobre vidas sostenibles y una práctica más bien pequeña. Vemos que queremos construir otro tipo de economía pero nos harían falta otras 100 vidas para

hacerlo. A veces esta distancia entre el mundo de las ideas y lo cotidiano nos desmotiva y nos frustra (cuando no nos hace sentir culpables o dudar de nuestras apuestas). "El monstruo es muy grande" "Dando una charla sobre sostenibilidad de la vida y todavía no he comido".

No desmontamos la "casa del amo" con las "herramientas del amo"¹...

Disponibilidad total, 24 horas, 7 de 7

Somos conscientes de las dificultades de nuestros proyectos por subsistir en las lógicas más duras de

mercado. Esto lo vemos claramente en la disponibilidad que nos exige poder ser "competitivas". Somos herederas de unos tiempos productivos que son difíciles

¹ Tomamos como referencia un texto de Audre Lorde, escritora afroamericana, feminista, lesbiana y activista por los derechos civiles, titulado "Las herramientas del amo no destruirán la casa del amo" incluido en su obra *La hermana, la extranjera* y que contiene varios de sus textos más influyentes de las luchas contra el racismo, el machismo y la opresión heterosexual.

de reducir manteniendo tarifas. "Jornadas de rodaje de 11 horas, jornadas partidas y horarios intempestivos para poder atender la demanda del mercado".

Tropezar con la misma piedra

Al indagar más en profundidad cómo lo estamos haciendo, vemos que en general nos cuesta ser creativas en el pensar juntas otras maneras de gestionar los tiempos. "Hacer lo mismo cada vez esperando resultados diferentes". No contamos con herramientas específicas (ni momentos) para saber realmente cuánto trabajamos, quiénes... "¿cuántas horas he metido este mes? me paso el día trabajando", "mi jornada está mucho más cargada que la del resto".

Vamos contra reloj

Esta lucha permanente por el hacer, por el responder a la urgencia y a lo cotidiano, supone que no tengamos tiempos para pensar, negociar y debatir. Para poder hacer de otra manera hay que reservar tiempo.

No priorizamos el aprendizaje entre las personas de la organización, lo cual agudiza más lógicas de sectorialización, jerarquización, aislamiento... "no podemos estar todas en todo" "reunirse es perder el tiempo" "estamos en el eterno corredor de la muerte, la siempre presente urgencia para resolver algo".

Ser dueñas de nuestros tiempos

En muchas ocasiones nuestros proyectos son precarios. Pero nos gustaría pensar que estar en este lado nos aporta otro tipo de bienestar, por ejemplo, nos puede permitir autogestionar y disponer de otros tiempos de calidad. Pero vemos que no incluimos la dimensión tiempos a la hora de abordar los "beneficios laborales" o las medidas para mejorar el bienestar en nuestros proyectos. Nos preguntamos: si no todo pasa por condiciones económicas muy favorables, ¿podemos tratar al menos de disponer de otros tiempos, más sostenibles?



Segundo foco... lógicas productivistas y patriarcales vs lógicas de proceso y relacionales

Las lógicas productivistas nos llevan a lograr el máximo beneficio, en el menor tiempo posible de manera individual. Hacer con otras supone poner en cuestión aquello que ha servido para medir la eficacia, la eficiencia, el mérito... y resignificarlo desde otra perspectiva.

¿Cómo llevamos esto de funcionar de manera cooperativa?

¿Cómo cortamos el bacalao? Agenda y espacios

Temas y temitas

Vemos que se mantiene una jerarquía muy desequilibrada entre temas importantes y temas secundarios, atendiendo a criterios productivistas, patriarcales y verticales. En muchas ocasiones primando asuntos estereotipadamente esenciales para la organización y dejando sin resolver decisiones que requieren respuesta, y suelen ser importantes para las

trabajadoras. Hay temas duros en los que tenemos que estar (clientes, proyectos, proyección) y otros "temitas" (por ejemplo, cuidado y gestión de equipos). "si no hay clientes no hay proyecto".

¿Hacemos todo entre todas?

Cada organización contamos con diferentes espacios para nuestro funcionamiento. Puede que asambleas, juntas, espacios de las trabajadoras/voluntarias...

Vemos que nos cuesta que haya corresponsabilidad en estas estructuras organizativas. Se da un reparto de tareas, pero cuesta que se roten roles y éstos se concentran en pocas personas. Esto resulta muy evidente en momentos especialmente importantes, como son las reuniones “como has convocado una reunión te encargas de preparar todo lo previo y todo lo posterior”, “la de siempre coge el acta, el turno de palabra, pone el agua...”.

¿Qué he venido a hacer yo aquí?

Muchas veces vamos a los espacios colectivos de trabajo con cierta inercia. Vemos que falta claridad sobre el objetivo de cada espacio. “¿Qué he venido a hacer aquí? decidir, aportar, contrastar...” También, que se dan explicaciones mínimas para realizar una tarea emplazando a la persona a otro momento que nunca llega. Esto implica que la motivación y las posibilidades reales de aportar, de manera colectiva y equitativa (también desde la perspectiva de género) disminuyan.

Donde sí llega el género

En toda esta organización y división de agendas y espacios de trabajo, vemos que hay sesgos de género, por ejemplo, una menor participación de las mujeres en la definición y aprobación de las herramientas de gestión de las entidades (presupuesto, planes de gestión...).

Según nos dice la Auditoría Social (2019), “Si eres hombre tienes más del doble de posibilidades de participar en la aprobación de los planes de gestión y los presupuestos en las entidades de REAS Euskadi”.

Lo que no se nombra no existe

Desde el feminismo siempre se ha recalcado la importancia de revisar lo que decimos y cómo lo decimos. Vemos que todavía en nuestras organizaciones algo en apariencia tan básico como el uso de un lenguaje inclusivo, está ausente en comunicaciones y documento. Entre nosotras, en los espacios de trabajo, podemos emplear un lenguaje sexista y poco inclusivo.

Organizar lo que hacemos... más allá del trabajo en cadena

Sin protocolo de bienvenida

Tenemos dificultades para acoger a las nuevas personas que llegan. Todavía más si se trata de personas voluntarias. Contar la historia, de dónde venimos, cómo hacemos... aparecen como elementos fundamentales para cuidar y potenciar eso colectivo. Nos faltan herramientas, como protocolos, para acoger a las nuevas incorporaciones y hacerlas parte de nuestros proyectos.

Planificamos solo una parte de la realidad que queremos ver

Cuando nos dotamos de planes para ordenar nuestro trabajo o cuando formulamos actividades, proyectos... tendemos a olvidarnos casi siempre de lo mismo. De aquello que no se suele medir en términos de coste o beneficio económico. En los planes de trabajo no se integran aspectos del ámbito de los cuidados “mudarnos nunca entró en la planificación anual”. En la ejecución de las actividades, proyectos, eventos no se incorporan tareas “reproductivas” “no tenemos en cuenta el tiempo necesario para pasar de una dinámica a otra en una sesión de trabajo”. Así, además de invisibilidad y no reconocimiento, generamos sobrecarga y herramientas de gestión que no responden a la realidad.

Nos faltan vitaminas moradas para crecer

Creer, como personas y como profesionales, parece un elemento fundamental para seguir vivas como entidades. Pero, es algo a lo que pocas veces se presta verdadera atención. Faltan espacios para escuchar las necesidades, intereses y deseos. Los planes formativos, como posible herramienta (que no la única) para fomentar ese querer aprender constante, son ciegos a estos deseos y muestran una ausencia de contenidos y reflexiones feminista.

Evaluar para aprender

La palabra evaluación suena en general a algo ajeno, externo y vinculado al juicio hacia lo que hacemos. Por el contrario, la evaluación entendida como herramienta para ese aprendizaje continuo, aparece como fundamental para el bienestar de las personas de la organización. Cuando tenemos herramientas heredadas como “medir el desempeño” o “evaluaciones de equipo” nos cuesta hacerlo desde una perspectiva feminista, e integrar dimensiones como el bienestar, la felicidad, los deseos... que aborde la cuestión de manera integral y desde la diversidad de experiencias que vivimos en las organizaciones.

Vámonos de fiesta

En nuestras organizaciones lidiamos con los tiempos, con las dificultades, con la precariedad... y en muchas ocasiones no hay espacios para la celebración "se supone que hacerlo bien es lo normal y que el esfuerzo que supone

es lo mínimo que puedes hacer", "pasamos de un proyecto a otro sin verdaderamente hacer un cierre reconociendo lo que hemos logrado". Nos cuesta también integrar algunos espacios informales, donde estemos todas, para poder fortalecer las relaciones personales dentro de los equipos.

Reconocer... para sentirse valorada

Dime lo que reconoces...

El reconocimiento, y no solo hablamos de reconocimiento económico (aunque también) puede definir lo que, más allá del discurso, las organizaciones están realmente valorando. Creemos que en nuestras entidades este reconocimiento tiene todavía grandes sesgos **androcéntricos**: se priman los logros personales y no lo colaborativo. Se ignora que hacerlo bien solo, puede ser complicado, pero hacerlo bien en equipo requiere todavía de más esfuerzos. Además, vemos que no se valora la aportación de todas las personas del equipo por igual, siendo en muchas ocasiones los aportes de las mujeres en determinados puestos "más administrativos" unos de los más ignorados.

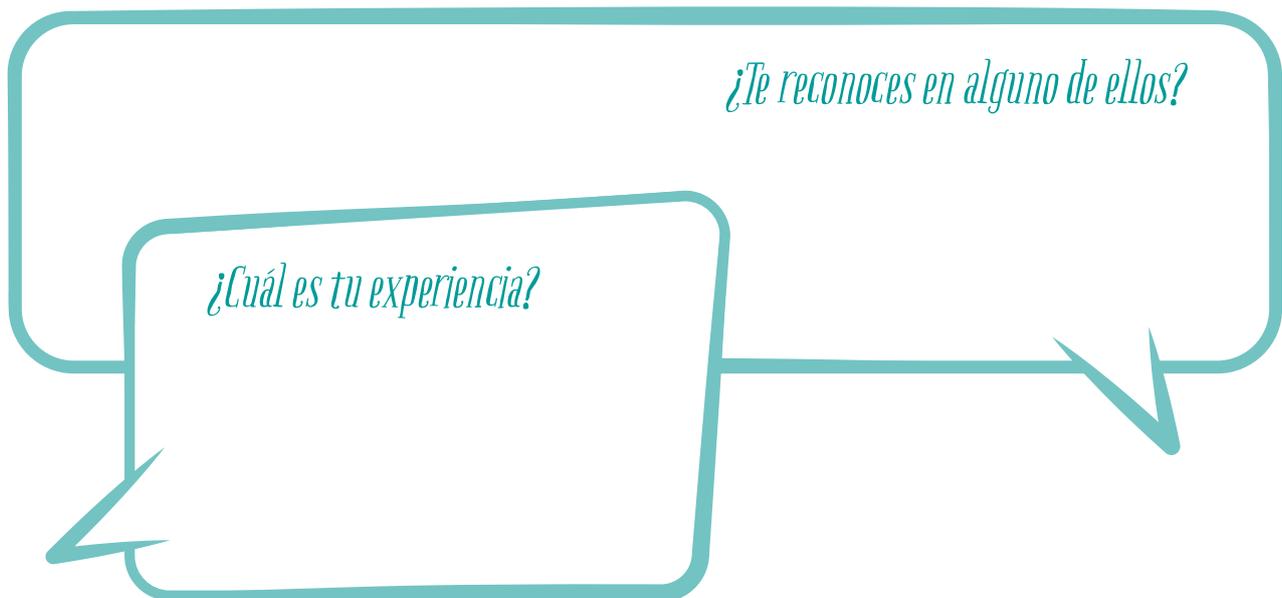
Siempre hay un hombre detrás de un "plus"

Si hablamos ya de dinero, y de los llamados pluses o complementos salariales, vemos que nos toca hacer una revisión profunda desde la perspectiva de género de los mismos. Ideas como la "antigüedad", la "disponibilidad",

la "capacidad de asumir responsabilidades", la "representatividad"... vienen cargadas de género, desde su propia definición hasta a quiénes acceden mayoritariamente a estas. "¿Quién le hacía la cena a Adam Smith?"².

Cuando la precariedad se da por supuesta

Somos conscientes de que estar en organizaciones de carácter social es apostar por querer hacer las cosas de otra manera, y esto lleva implícito un alto nivel de compromiso. Pero, también vemos que en ocasiones existen grandes desequilibrios entre la sostenibilidad de la organización y la sostenibilidad de la vida de cada integrante, priorizando la primera. Cuestiones como "Se cobra cuando se puede", "tendría que dejar de trabajar un año para recuperar todas las horas extra", no deberían permear la lógica cotidiana de nuestras organizaciones, ni darse por supuestas. Debemos además revisar, desde la perspectiva de género, quiénes se acogen con mayor facilidad a reducciones, recortes... y quienes por tanto pueden precarizar más aún su situación vital.



²/ El libro *¿Quién le hacía la cena a Adam Smith?* de Katrine Marçal es un análisis de la historia de la economía y del pensamiento económico desde un enfoque feminista que enfrenta el gran mito del "homo economicus".



MEDIDAS ¿Qué podemos hacer?



Mirada estratégica:

-Para entender nuestros proyectos de manera integral. Podemos incluir herramientas específicas que nos ayuden a establecer compromisos con el proyecto tomando en cuenta los momentos vitales de las integrantes. Estas herramientas nos sirven para hacer visibles las diferentes situaciones personales, identificar cómo está el proyecto, evaluar a qué podemos hacer frente, etc... Para entender esta medida podemos tomar como referencia el esquema de **"triángulo o de los círculos de participación"** empleado por Joxemi Zumalabe para explicar la participación militante desde una perspectiva integral: el proyecto, el grupo, la persona.

-Los tiempos. También resulta significativo incluir la variable "tiempos" en nuestros acuerdos laborales internos (convenios, estatutos, medidas de conciliación, otros...). Tiempo ejecutivo, tiempo personal, tiempo de formación, tiempo de cuidado, etc., como algunos que podemos tener en cuenta a la hora de contar con estas herramientas de gestión.

-Revisar nuestros acuerdos. Por ejemplo, revisión periódica de los acuerdos laborales desde una perspectiva de género. Específicamente aquellos elementos referidos al reconocimiento a través de complementos salariales. ¿Qué tipo de cuestiones estamos valorando y reconociendo? ¿Cómo definimos estos elementos en claves de mayor equidad?

-Intercooperar. Pensar y definir los proyectos desde procesos y lógicas de intercooperación. Las personas no somos islas independientes sino interdependientes. Este punto es aplicable entre nosotras, las personas de una misma organización, y de cada organización con otras.



Poner en práctica:

-Contar. Contar las horas laborales diferenciando a qué las dedicamos. Llevar un recuento de los tiempos y sus dedicaciones es esencial para tener una idea clara de a qué tipo de cuestiones dedicamos las horas. Además, nos dan datos para ajustar los tiempos de trabajo y tomar decisiones estratégicas y políticas superando suposiciones e ideas preconcebidas. Se contarán todas las tareas que implica el trabajo de la organización. Tanto las productivas como reproductivas, y los tiempos de dedicación al común (ejecución de proyectos, qué proyecto concreto, elaboración de propuestas, trabajo comercial, cuidados y autocuidados, gestión del común...).

Existen un montón de herramientas específicas para medir las horas dedicadas a nuestros proyectos. Desde la más sofisticadas y/o de pago (aplicaciones on-line de gestión de proyectos); hasta las más sencillas y/o gratuitas (una base de datos tipo Excel con una programación mínima).

-Valorar. Dedicar momentos para valorar cómo estamos, si cumplimos los acuerdos, qué dificultades-oportunidades encontramos, quiénes tienen más desviaciones, por qué... e introducir cambios que nos permitan mejorar.

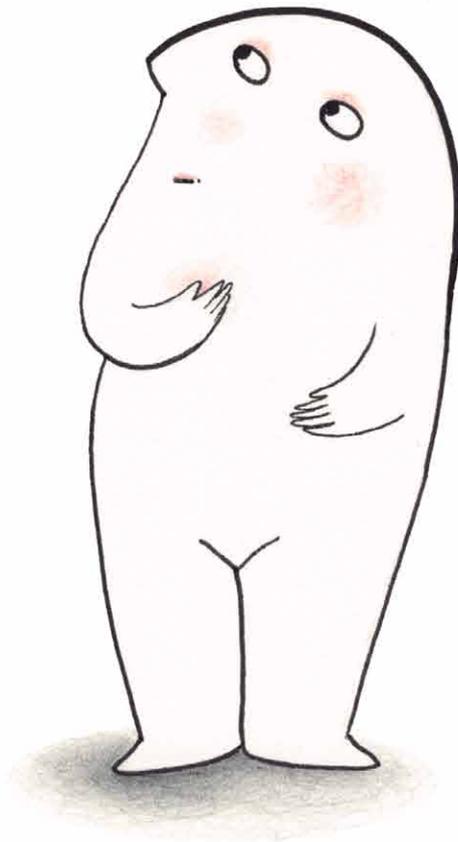
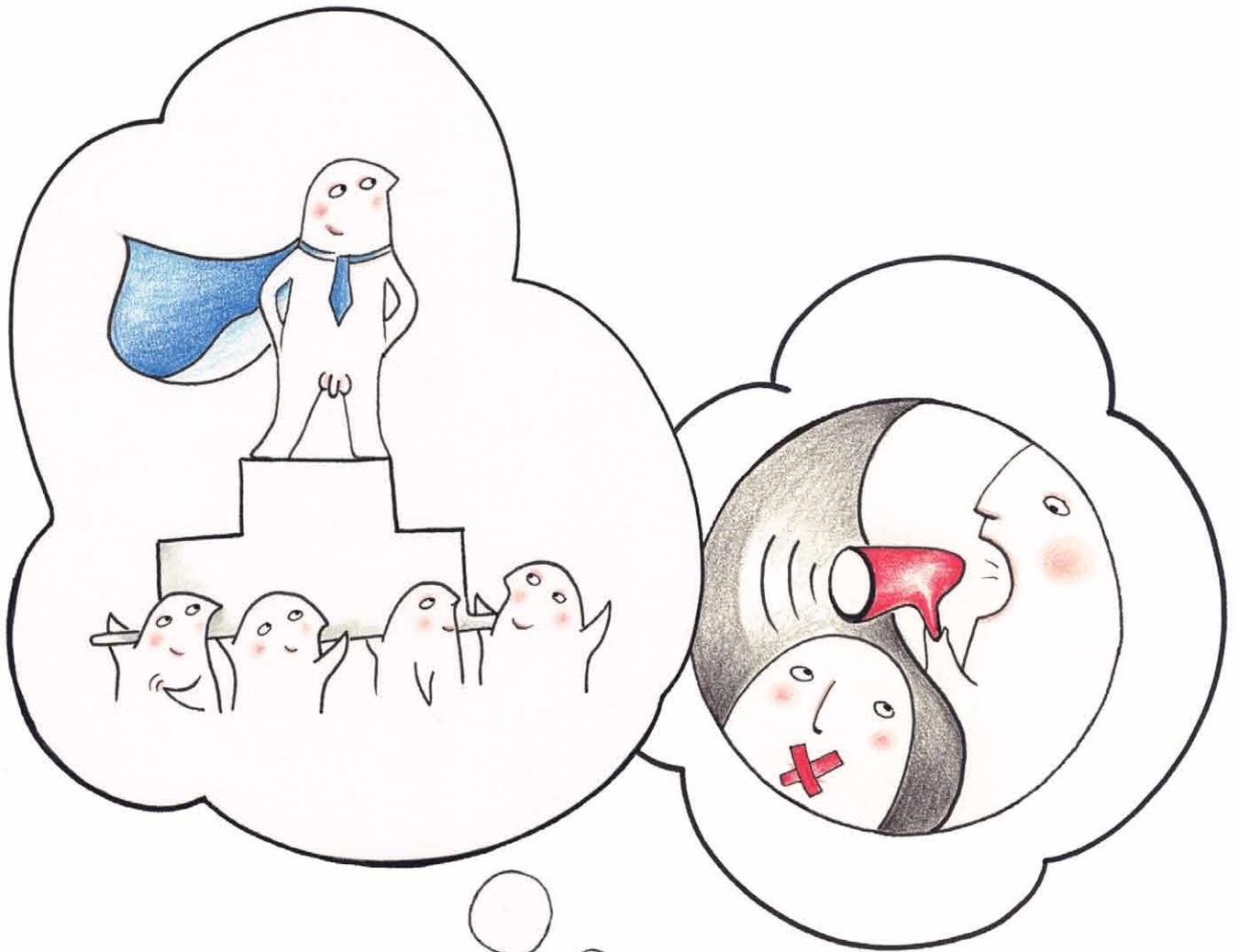
-Evaluar. Transformar los criterios con los que evaluamos la situación de los equipos y de las personas, integrando en ellos una mirada más holística y elementos importantes como el bienestar, el vínculo con el proyecto, los deseos... En el documento elaborado por [Mugarik Gabe "El trabajo en equipo no patriarcal"](#) se comparten algunas reflexiones sobre cómo poder ir revisando y transformando nuestras organizaciones desde la idea de equipos no patriarcales.

-Contar. Necesitamos documentos que expliquen **los funcionamientos y acuerdos de trabajo** de la organización. Son una herramienta de consulta tanto para las trabajadoras en activo como para las nuevas incorporaciones. Nos referimos a: protocolos de acogida, planes de trabajo, planes formativos, estatutos, convenios, planes de conciliación...

-Compartir algún **momento de ocio** fuera del trabajo cotidiano, que nos permita fortalecer nuestros vínculos más allá de las tareas y celebrar juntas. Estos momentos se contemplan dentro de la jornada laboral y de las acciones de cuidado y mantenimiento del clima.

-Utilizar un lenguaje no sexista como micropolítica. Dependiendo del posicionamiento que tengamos como organización se pueden implementar desde las fórmulas inclusivas más convencionales, hasta el uso de la '-e' como genérico. El abanico es amplio. Lo que ya no es tolerable es usar un lenguaje sexista (en formas y fondos). Algunas guías como referencia:

- [El lenguaje inclusivo o la guerra de las mil batallas](#). Pikara Magazine (artículo del 2020/01/20).
- [Pautas para un uso no sexista del lenguaje](#). Emakunde.
- [Compendio de guías](#) realizado por la oficina de igualdad de la Universitat de les Illes Balears.



Relaciones de poder

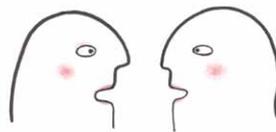
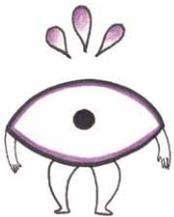


Para ubicarnos...

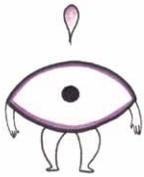
Queremos crear organizaciones inclusivas y horizontales pero es habitual que nos guiemos por jerarquías rígidas y estructuras verticales. Queremos fomentar el empoderamiento de las personas y la creación de estructuras flexibles y procesos de toma de decisiones democráticas, pero en la práctica ejercemos el poder desde un modelo androcéntrico basado en logros individuales y sacrificios personales.

Nuestros procedimientos y los sistemas de trabajo actuales nos remiten a prácticas de poder anteriores que reactivamos. De ahí, la interpretación del poder como algo negativo y la reproducción en nuestras organizaciones de un "poder sobre", excluyente, que se ejerce desde la dominación y la jerarquía.

El concepto de poder ha sido central en la teoría feminista que identifica la existencia de diversos tipos de poder y formas de ejercerlo tanto en la esfera pública como privada, huyendo de este tipo de concepciones simplistas. Desde los feminismos se nos invita a cuestionar las relaciones de poder e identificar los tipos de poderes que están operando dentro de nuestras organizaciones para evitar que nuestro potencial transformador se diluya.



Focos	Problemáticas identificadas
Liderazgos excluyentes	<ul style="list-style-type: none"> •Una única forma válida de liderar
Toma de decisiones no abierta ni democrática	<ul style="list-style-type: none"> •¿Dónde decidimos? No tenemos la casa preparada para que aquí quepamos y opinemos todas •¿Cómo tomamos las decisiones? Como se ha hecho toda la vida •¿(Entre) Quiénes nos lo guisamos y nos lo comemos?
Formas de participar y relacionarnos	<ul style="list-style-type: none"> •Del mansplaining al manerrupting, y tiro porque me toca •Inercias y resistencias a perder privilegios que mantienen desigualdades de género •Cuidado con los héroes ... esa actitud paternal que se nos puede escapar



Primer foco... liderazgos excluyentes

En este foco hacemos referencia a liderazgos contruidos de una manera tradicionalmente patriarcal, esto es, basados en la jerarquía y la competitividad. Se trata de liderazgos que aún podemos identificar en nuestras organizaciones, individualistas y personalistas, competitivos, rígidos, agresivos y dominantes... que restan la oportunidad de impulsar otras formas de estar y de ejercer unos liderazgos más colaborativos, cooperativos, imaginativos y equitativos.

¿Qué rasgos de estos liderazgos excluyentes permanecen en nuestras organizaciones?

Empecemos por el principio... ¿Quién está detrás de todo esto?

Todo por la causa

Desvalorizamos estilos de liderazgo que no encajan en el esquema clásico y que despliegan formas creativas de ejercerlo que podemos definir como más colaborativas y cooperativas. Por el contrario, y basándonos en criterios que se mantienen por inercia, seguimos reconociendo y dando valor a liderazgos más individuales, centrados en una única persona, reproduciendo en nuestras organizaciones el modelo de individualismo heroico, "ese hombre o esa mujer que lo da todo por la organización, que siempre está dispuesto y que antepone la vida laboral a cualquier otro ámbito de su vida".

Este "todo por la causa" reconoce tan sólo los logros personales y da mayor valor a aspectos como la autoridad, la competitividad, el control, la eficiencia, la objetividad, la

razón, etc. Estilos que no favorecen ni la participación ni el cuidado.

Donde hay capitán, no manda marinero

El único poder (válido) lo ostentan las personas líderes. Mantenemos la creencia de que solamente el rol de líder es el que incide e impacta en la buena marcha de la entidad. Así, despreciamos otros roles operativos que aportan capacidades complementarias (desarrollo de tareas, apoyo de las decisiones tomadas, visiones complementarias, análisis autocrítico, etc.). Esta desvalorización generalizada neutraliza otros poderes esenciales que operan en las organizaciones y es un obstáculo para la corresponsabilidad de las personas con respecto a la entidad.



Segundo foco... toma de decisiones no abierta y democrática

Hacemos referencia a una forma de tomar decisiones que aunque puede ser formulada como abierta y participativa, al final, siempre acaban decidiendo las mismas personas. Las razones pueden ser varias, ya sea por la estructura de nuestra organización, por el cómo lo hacemos, por el quiénes llegan a los espacios de toma de decisión, por cómo circula la información, etc.

También señalamos que muchas de estas prácticas no son generizantes per se, pero si favorecen la perpetuación del reparto de roles de género y las desigualdades resultantes de no cuestionar este modelo androcéntrico que atraviesa nuestras organizaciones y nuestra manera de estar en ellas.

¿Qué resuena de todo esto en nuestras organizaciones?

¿Dónde decidimos? No tenemos la casa preparada para que aquí quepamos y opinemos todas

Si no habla, es porque no le da la gana, nadie se lo impide

Consideramos suficiente tener un espacio "en el que todas podemos hablar en igualdad". Es decir, hay una

ceguera ante las dificultades específicas para tener una participación "de verdad" (equitativa) en la toma de decisiones y falta de voluntad para revisar qué sucede y cómo podemos mejorar nuestros procedimientos.

¿Cómo tomamos las decisiones? Como se ha hecho toda la vida...

No nos aclaramos

Falta de claridad de los procesos de toma de decisiones en toda su complejidad. Tanto en los espacios, como en los criterios, como en la autonomía para ejecutar las acciones derivadas. ¿Qué se decide?, ¿quién decide?, ¿con qué criterios? ¿tenemos que decidir todas sobre todo? ¿contamos con diferentes espacios para tomar estas decisiones y los legitimamos? ¿podemos delegar en otras algunas decisiones?

Pero si esto ya lo hablamos aquel día... de cañas

Las conversaciones y los espacios informales aparecen como lugar de toma de decisiones y como canales/espacios de distribución de información. Una práctica frecuente aún que excluye a quienes por condicionamientos externos y/o voluntad propia no participa de esos momentos informales. Generalmente personas con responsabilidades familiares, dedicadas al (auto)cuidado, etc.... Esto nos obliga a entrar en una dinámica esclava de dedicación constante a la

organización "si me despisto me quedo fuera". En la llamada "tercera convocatoria" no solo se habla y comparte información si no que se deciden cosas e incluso se deshacen decisiones ya tomadas en espacios formales.

No queremos convencer, queremos vencer

Consecuencia de la permanencia del modelo de liderazgo tradicional masculino, solemos tomar las decisiones desde la dinámica de la competición a menudo promovida por el ego individual sin tener en cuenta las consecuencias en el resto del equipo.

Más vale malo conocido

Nos falta creatividad para buscar otras formas de hacer en los procesos de toma de decisiones y, muchas veces, ante el desconocimiento y siguiendo criterios de eficiencia y eficacia mantenemos fórmulas "conocidas" aún sabiendo que no funcionan en esto de tomar decisiones de manera horizontal y contando con la participación de todas las personas involucradas.

¿(Entre) Quiénes nos lo guisamos y nos lo comemos?:

Diferentes tipos de poder pero un mismo efecto

El **poder oculto** opera en nuestras organizaciones cuando, por ejemplo, se traslada la información general a todas las personas pero hay datos que se consideran sensibles y que suelen quedar únicamente en algunas manos "que esto no salga de aquí, lo manejamos mejor". Otra ilustración del poder oculto es la capacidad de alguna(s) persona(s) para incluir o sacar temas de la agenda o definir su importancia o urgencia en función de algún interés particular, por ejemplo, la importancia

que damos a revisar nuestras prácticas con mirada feminista.

No se ve... pero se siente

El **poder invisible** lo detectamos en nuestras organizaciones cuando se invisibiliza y/o manipula para evitar un conflicto de intereses propio. Por ejemplo cuando se mantiene la creencia e incluso se manipula el discurso para dar a entender que si no hay más mujeres en los espacios de toma de decisión es porque ellas no quieren. También detectamos que este

poder está funcionando en nuestras organizaciones cuando se actúa desempoderando a algunas personas, a las mujeres en concreto, “tu mejor no, no sabes ser directa... no se te da bien hablar de dinero”.

El techo es de cristal y el suelo, pegajoso

En nuestras entidades, aunque son pequeñas, también detectamos una cierta segregación vertical, esto es, un menor acceso de las mujeres a los puestos de toma

de decisiones. Una posible explicación la encontramos en que, en muchas ocasiones, el acceso a los puestos de responsabilidad se realiza a través de un sistema de cooptación o red informal que no valora la destreza y capacidad objetiva sino la adecuación de las personas candidatas a un perfil preconcebido: “solo llegan las mejores”; “solo llegan las que se parecen al modelo de militante, de trabajadora, de líder que nos interesa”; “solo llega la que lo va a hacer como yo...”



Tercer foco... formas de participar y relacionarnos

Es en los pequeños gestos cotidianos donde se evidencian las prácticas más tóxicas en clave de género y que forjan la desigualdad dentro de nuestras organizaciones. El rango que cada persona ostenta dentro de la organización y la gestión que hacemos de los privilegios vinculados a ese rango, nos hace replicar prácticas inadecuadas atravesadas por lógicas de género heteropatriarcales.

¿Tenemos incorporada la mirada crítica que nos ayude a identificar estos gestos generizantes?

Del mansplaining al manterrupting, y tiro porque me toca

Cansada de esperar turno escuchando siempre las mismas voces

El uso de los tiempos y la presencia de las mismas voces en las reuniones es un claro ejemplo de desequilibrios de género. Un cálculo de los tiempos de intervención de hombres y mujeres (y la naturaleza de sus contenidos) en reuniones, aporta datos incontestables a partir de los que empezar a reflexionar y actuar. En nuestras organizaciones los hombres tienden a acaparar la participación a través de exposiciones más largas, tendencia a repetir lo expresado por las mujeres, **mansplaining**, etc.

¡Deja de interrumpirme!

Del mismo modo, la práctica de interrumpir siempre a las mujeres aún goza de buena salud en las organizaciones.

Haciendo el ejercicio de contabilizar los casos durante una reunión, nos podemos dar cuenta de que interrumpes más a las mujeres que a los hombres. El sistema lo permite puesto que nos resulta tan habitual que no caemos en ello.

Sigamos el guion

En nuestros espacios de participación priorizamos y damos mayor valor a las cuestiones planteadas desde un estilo comunicativo concreto asociado a características tradicionalmente atribuidas a los hombres: estilos directivos, con “autoridad” que no dudan nunca, no emocionales, centrados en la estrategia productiva, etc. y desvalorizamos estilos de comunicación más emocionales, empáticos, expresivos, con cambios de entonación, etc. identificando sus aportes como menos “objetivos” pertinentes o valiosos.

Inercias y resistencias a perder privilegios que mantienen desigualdades de género

Privilegios que no se ven pero si se tocan

Como organizaciones, no somos conscientes de estar dando un trato de favor a las personas que ostentan mayor rango. Cedemos de forma inconsciente ante el privilegio. Por ejemplo en la elección del mejor sitio en la oficina. "los mejores sitios de la oficina son, casualidad, para los coordinadores/gerentes".

Resistir es vencer

Mantenemos la resistencia a la pérdida de privilegios propios (específicamente en el caso de los hombres), llegando a proponer iniciativas que sutilmente perpetúan el privilegio propio. Por ejemplo: frente a la necesidad de repartir una tarea que hasta ese momento era realizada por una trabajadora de la oficina de manera voluntaria. "sí me va a tocar limpiar las toallas mejor contratemos un servicio de limpieza".

Cuidado con los héroes... Esa actitud paternal que se nos puede escapar

Mujeres en urnas de cristal

Podemos mantener actitudes paternalistas sobre las mujeres porque confundimos protección y control (supervisión) con el cuidado. El paternalismo no deja de ser un sexismo "benevolente" y por tanto tiene sus

mismos efectos: desvalorizar y minimizar el trabajo y capacidades de las compañeras. "Paternalismo de los hombres que acompañamos los procesos de empoderamiento de las mujeres de la organización" "Confundir cuidar con meter en una `urna de cristal" "Paternalismo o proteccionismo innecesario".

¿Cuál es tu experiencia?

¿Te reconoces en alguno de ellos?



MEDIDAS ¿Qué podemos hacer?



Mirar y entender la realidad:

-Visibilizar quién **acumula la información**. Unas sencillas preguntas nos ayudan en esta tarea: ¿Dónde se guarda la información en la organización? ¿cómo se distribuye esta información? ¿se tiene acceso libre a ella? ¿es accesible de forma sencilla y clara? En caso de que no ¿quién se encarga de distribuir la información?. Podemos probar a elaborar mapas comunicativos, donde veamos los flujos de información, quienes y cómo nos comunicamos.

-Identificar los **“techos de cristal”** de la organización. Los visibles pero también los simbólicos. Se puede acometer a través de un repaso de las condiciones materiales de las trabajadoras y el análisis de si este reparto es equitativo atendiendo al género. En el plano simbólico, pueden plantearse algunas preguntas incómodas que interpelan a nuestra **cultura organizacional**. Algunos ejemplos: en esta organización ¿cómo imaginamos la persona ideal para desempeñar una labor concreta (de responsabilidad estratégica, de cuidados y mantenimiento, de operatividad, de representación, de...)? ¿qué recibe a cambio de su trabajo (económicamente, en cuanto a reputación, ...)? ¿es mujer? ¿es hombre? ¿por qué?

-Emplear herramientas de **observación de la participación en los procesos de decisión**. Analizando cómo se toman las decisiones en nuestra organización (quién propone, dónde propone, quién participa de esos espacios, quiénes tienen legitimidad para ello, qué voces se sienten pertinentes...), podremos encontrar la fórmula que asegure una toma de decisiones inclusiva, distribuida y participada. Una herramienta sencilla y práctica es la plantilla para la **observación de asambleas** elaborada por la **XES -Xarxa d'economia solidaria-** para medir la participación en asambleas y otras reuniones de trabajo en claves de género. Cuánto tiempo usan la palabra los hombres, cuánto las mujeres, qué tipo de aportaciones hacen en cada caso, etc. Podéis encontrar fácilmente esta herramienta en su página web.

-Realizar un **trabajo interno de análisis de rango** en todas las personas de la organización. Orientado a: identificar y tomar consciencia del rango y los privilegios entre las integrantes, y sus desequilibrios entre personas y el sesgo de género; y orientar/enfocar cómo jugar los privilegios personales de forma sana para hacer las organizaciones habitables.



Mirada estratégica:

-**Impulsar procesos que favorezcan los co-liderazgos** -tanto en lo operativo interno, como en lo representativo externo-. Modelos de participación y representación colaborativa, por ejemplo, que además activan la consciencia y la corresponsabilidad sobre la organización y el sentido de pertenencia.

-Potenciar e impulsar **procesos de empoderamiento de las mujeres** a través, por ejemplo, del fortalecimiento de capacidades; potenciar el trabajo en y sobre espacios propios, procesos de reconocimiento, ... Y también de **procesos de revisión de privilegios de los hombres** (trabajo en la reflexión sobre masculinidades hegemónicas). Un recurso interesante es un curso promovido por "**Nociones Comunes**" y titulado "Las pollas asustadas: debates sobre la crisis (y reacción) de las masculinidades dominantes" que quiere ofrecer herramientas y claves para comprender e intervenir en la crisis de las masculinidades dominantes, especialmente dirigido para **hombres-cis-hetero** pero abierto a la participación de cualquier otra persona interesada.

-Definir **procesos de toma de decisiones**:

-Activar un protocolo de toma de decisiones. Diseñar los espacios de toma de decisiones: compartir previamente la información necesaria, una metodología específica, ejecutar un desarrollo previo de las razones y las consecuencias de cada toma de decisiones, etc.

-Especialmente en las organizaciones más pequeñas... Evitar que las urgencias del día a día no nos lleven a invisibilizar los procesos de toma de decisiones. Guardemos tiempos de calidad para ello y para definir cómo lo queremos hacer desde esa una mirada de cuidados y feminista.

Para ello podemos establecer **txiki** procesos (no tienen por qué ser escritos) que definan cómo queremos que sean estas decisiones: en qué decidimos todas, en qué no, quiénes estamos, cómo podemos estar, cómo hacemos para sentirnos bien decidiendo...

-Establecer la **paridad en los órganos de decisión**. Sistema de cuotas: dejar vacíos los espacios no ocupados por mujeres (hace falta reducir el número de personas participantes en cada espacio para poder ir transitando hacia esa paridad...).



Aprender y reflexionar (non stop):

-Formarnos sobre **estructuras organizativas, coordinación de equipos, liderazgos colaborativos, acompañamiento de personas**, etc. En lo colectivo es importante para entender la relevancia de la estructura organizacional. Y en lo individual nos servirá para desempeñar mejor los roles y las funciones que nos correspondan en cada momento. Un buen documento para empezar es [La tiranía de la falta de estructuras](#) de Jo Freeman. Os invitamos a hacer una lectura individual y una reflexión colectiva sobre el mismo.

-Realizar una **reflexión colectiva sobre los roles operativos dentro de nuestra organización**. Una mirada analítica sobre el equipo propio para estudiar las potencias de la distribución rotativa de los roles. ¿Qué roles se desempeñan en este equipo? ¿quién desempeña cada rol? ¿qué roles suelo desempeñar yo? ¿cómo sería desempeñar otros roles? ¿qué necesito para desempeñar esos otros roles? Para tirar del hilo, podéis encontrar algunas referencias sobre **"Roles, Funciones y Tareas"** trabajadas en el programa de emprendizaje cooperativo para mujeres [Juntas Emprendemos](#).

-**Aprender a identificar actuaciones generizantes**, principalmente los hombres. Nos referimos a **diferentes micromachismos** muy sutiles y extendidos como el *manterrupting*, el *mansplaining*, o el *gueslightinng*. [Como muestra un botón](#).

-Seguir formándonos y **practicando la Comunicación No Violenta** (CNV). En diferentes medidas lo hacemos, pero nos cuesta. Nos falta práctica y conocimiento generalizado. Aún usamos bastante la agresivo-pasividad.



Poner en práctica:

-Sumarse a la Iniciativa **'#NO_sin_mujeres'**. Una iniciativa que invita a las organizaciones a adoptar el compromiso de no participar en eventos que no tengan la presencia paritaria de mujeres. Es interesante hacer público este compromiso en la web y redes sociales para hacer difusión del mismo.

Más información en el [manifiesto #NO_sin_mujeres](#).

-**Estructurar bien las reuniones y las asambleas**. Ser realistas con respecto a las expectativas y los límites, y proyectar un tiempo ajustado a cada punto a tratar y, sobre todo, saber en qué código tienes que hablar en cada momento. Estructurar previamente la

naturaleza de los tiempos en las reuniones (informar, opinar -todes-, debatir, proponer, tomar decisiones ...).

-Explorar otras vías para la toma de decisiones. Poner en práctica, experimentar con otras herramientas metodológicas que ayuden a tomar las decisiones desde el bienestar individual y colectivo, integrando las emociones y que responda a la diversidad de las participantes.

El Colectivo Cala nos sirve de ejemplo con su toma de decisiones por consenso. [Agustín Palomo nos lo explica](#) en un video recogido en el proceso *Viajando Por lo Invisible*.

-Trabajar con la **propuesta de los 7 pasos, recogida en la sociocracia**. Un proceso según el que se explicita la existencia de todas las opiniones, propuestas, objeciones y/o comentarios antes de enunciar alguno (completando las rondas entre todo el grupo). Este proceso que puede parecer lento y contraintuitivo asegura que ninguna opinión ni valoración condicione o manipule a las siguientes; que todas las voces sean escuchadas; y que se aplacen las urgencias de tiempo para poder decidir con sentido. En este vídeo [las integrantes de Wikitoki explican](#) cómo han aplicado la sociocracia a su organización.

-Hacer rotativas las funciones de Jefa. Crear un modelo de trabajo en el que el rol de jefa se desempeñe de forma rotativa entre todas las personas y los proyectos. La cooperativa Altekio lo aplican bajo el nombre *"Personaje Campanilla"* y [Ana Belén Pardo Vaquero nos lo explica](#) en un video realizado dentro del proceso *Viajando por lo invisible* impulsado por Mugarik Gabe.

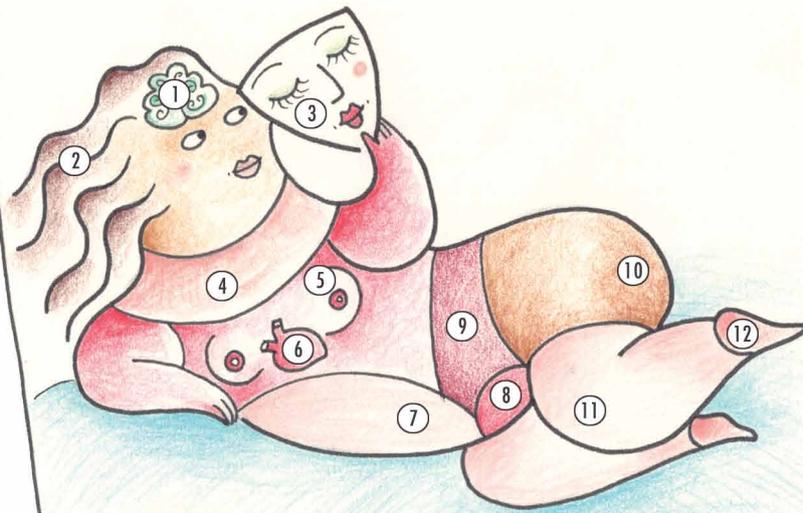
-Distribuir y rotar las tareas entre diferentes personas de la organización. Tanto de coordinación/representación (legitimidad y reconocimiento hacia fuera), como de cuidado y mantenimiento de las reuniones (tomar acta, preparar espacios, etc.).

Herramienta: *Bilera bizigarriak: propuesta para sesiones de trabajo a(e)fectivas* es una propuesta que hacemos desde ekoSolFem, grupo de economía feminista de REAS Euskadi, en la que se define una estructura para las reuniones y una serie de roles que deben jugarse en ellas. Se basa en un modelo diseñado por el grupo de investigación #LoRelacional en el que se define una **estructura** para las reuniones y se describen los **roles** que se juegan en estos espacios colectivos de trabajo y su protocolo de uso.

-Revisión periódica de los acuerdos laborales. La rotación de roles y funciones debe ir acompañada de dicha revisión. Los acuerdos alcanzados en un momento pueden no resultar equitativos en otros. No actuar por el 'así lo hemos hecho siempre'. Dos puntos importantes que habitualmente están bloqueados generando desigualdades y desequilibrios:

- los complementos salariales por coordinación, por puesto de toma de decisiones...
- los complementos en especie como: aparatos electrónicos, pago de cuotas de móviles...

DESPIECE Y PARTES SOBRE LAS QUE OPINAR:



1. Poco racional
2. Siempre perfecto. nunca demasiado corto
3. Saber estar siempre en su sitio
4. Lugar para mirar
5. Espacio para descansar. tocar y valorar
6. Demasiado emocional
7. Preferible sin grasa
8. Espacio para proveer satisfacción y procrear
9. Para agarrar. preferible estrechita
10. Para mirar. agarrar. comentar. fantasear
11. Jamones para consumir y puntuar
12. Para fetichear



Violencias machistas

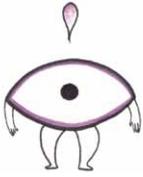
Para ubicarnos...

El sistema heteropatriarcal utiliza la violencia para someter y ejercer control sobre las mujeres y otros cuerpos e identidades que no se ajustan a la heteronormatividad establecida, es decir, que están fuera del modelo normativo de género y sexualidad (lesbianas, homosexuales, trans y personas que transgreden notablemente el modelo de género tradicional).

La violencia machista es un fenómeno complejo que tiene diferentes manifestaciones. Aquí vamos a poner la mirada en la violencia directa, que si bien algunos casos son fácilmente detectables, como situaciones de acoso y agresión sexual, en la mayor parte de los casos la violencia machista pasa desapercibida de tal forma que podemos pensar que no estamos ejerciendo violencia en nuestras organizaciones.

Y es necesario que revisemos nuestros valores, actitudes y prácticas para ser conscientes e identificar las distintas formas de violencia machista que pueden darse. Porque tenemos que ser conscientes de que al final, en nuestra organización, podemos encontrar dinámicas que habitualmente se dan en la sociedad y la violencia machista (incluyendo la violencia de carácter sexual) no va a ser una excepción.

Focos	Problemáticas identificadas
<p>Manifestaciones del machismo que menosprecian, ofenden y restan seguridad y autonomía</p>	<ul style="list-style-type: none"> •No son solo chistes... es machismo •Juzgando y opinando sobre los cuerpos •Menosprecio constante e intencionado con un objetivo: crear inseguridad y restar incidencia
<p>Manifestaciones del machismo de carácter sexual</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Licencia para tocar y humillar •No es No •Cosificar sexualmente •No querer ver, ocultar y cuestionar



Primer foco... manifestaciones del machismo que menosprecian, ofenden y restan seguridad y autonomía

En nuestras organizaciones aparecen de forma explícita o sutil, comportamientos y actitudes que desvalorizan continuamente a las mujeres y/o a personas con identidad y sexualidad diversa, porque responden a patrones y valores machistas que tenemos muy interiorizados. A veces los reproducimos sin darnos cuenta y otras veces lo hacemos de forma intencionada. Pero en ambos casos, el resultado es el mismo, se menosprecia, se ofende, crea hostilidad, inseguridad y reduce la autoestima, la autonomía y la libertad de estas personas.

¿Somos capaces de identificar que estas manifestaciones están creando un entorno hostil e inseguro para quienes las enfrentan?

No son solo chistes... es machismo

Esa falda es muy corta y no somos de piedra

Permitirnos hacer chistes y/o comentarios inapropiados, incluso de forma constante, sobre la apariencia física de tus compañeras, cómo va vestida, maquillada, peinada, etc. "¡los labios rojos! hoy tienes guerra ¿no?" "con ese escote no van a poder concentrarse en la reunión".

Se te pasa el arroz

Permitirnos hacer chistes y/o comentarios sexistas que habitualmente se realizan para minimizar y devaluar a

las mujeres: "¿qué pasa?, ¿tienes la regla?", "calladita estás más guapa".

No me seas mariquita

Permitirnos hacer bromas y/o comentarios inapropiados sobre la sexualidad y/o identidad de las personas, incluso insultos homo-lesbo-transfobos: "no me seas mariquita, eso es tarea de mujeres", "vaya mariconada, eso se hace fácilmente".

Juzgando y opinando sobre los cuerpos

Tengo nombre

Permitirnos de manera habitual llamar guapa, bonita, preciosa a la hora de referirnos a una compañera, en vez de llamarla por su nombre. También es habitual utilizar expresiones que infantilizan y restan profesionalidad: "txiki, chiquita, nena...", "que venga la chavalita de administración"...

Las mujeres tienen curvas... pero no demasiadas

Permitirnos opinar y juzgar únicamente sobre el cuerpo de las mujeres y de las personas con cuerpos no normativos. Es decir, cuerpos que no se ajustan a cómo debe parecerse un hombre o a una mujer. Cuerpos que

transgreden el género. "No adelgaces más porque no está bien que la responsable de una empresa de catering esté delgada". Entre los cuerpos no normativos también hay que tener en cuenta cierta **gordofobia** por ejemplo cuando vinculamos ésta con la valía profesional. "Si no tiene fuerza de voluntad para adelgazar, no va a tener fuerza de voluntad para desempeñar un trabajo".

Hay que dar una imagen que siga la norma

Permitirnos penalizar los cuerpos no normativos. Por ejemplo, podemos poner barreras para que, de cara hacia fuera, nos representen personas cuyos cuerpos no se ajustan a la normatividad.

Menosprecio constante e intencionado con un objetivo: crear inseguridad y restar incidencia

iNo te pongas nerviosa!

Considerar que los problemas o dificultades que enfrentan las mujeres son problemáticas debidas a su excesiva "sensibilidad", como una cuestión emocional solo sentida por ella y por tanto se minimizan y no son tenidos en cuenta. En ocasiones incluso sacamos a colación esa invención machista de la tendencia de las mujeres a la histeria "Es que no controla los nervios; está mal de la cabeza; es una histérica" "tengo una paciencia infinita contigo".

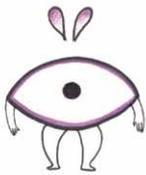
Gota a gota se hace mella

No respetar de forma sistemática e intencionada la palabra de las mujeres. No esperar a que acaben, hablar

por encima de su discurso con el fin de menospreciar su opinión y reducir su participación e incidencia. "En la primera reunión de equipo que lideré, el único hombre (persona más antigua del equipo) tuvo una actitud de poca escucha y se fue a la mitad de la reunión por una llamada y no volvió. Me sentí enana, inútil. Esta situación de forma más sutil se ha seguido repitiendo"

La dama de hierro

Penalizar a las mujeres con puestos de responsabilidad, cuestionando sus capacidades: "la verdad es que es peor que un tío; no sé cómo ha llegado a ocupar ese puesto"; "vaya tía, qué `sargenta'; si sigue así acabará sola y amargada".



Segundo foco... manifestaciones del machismo de carácter sexual

También podemos encontrar en nuestras organizaciones manifestaciones machistas que tienen un carácter explícitamente sexual. Los casos más graves serán conductas sexuales que van a tener la intención de coaccionar, humillar y someter a las mujeres. Pero también aparecen comportamientos leves o de menor intensidad, algunos realizados de manera intencionada y otros no, que igualmente van a molestar y a ofender creando un entorno humillante, intimidatorio e inseguro.

¿Identificamos este tipo de comportamientos de carácter sexual en nuestras organizaciones?

Licencia para tocar y humillar

Mi cuerpo no es público

Hablamos por ejemplo del contacto físico innecesario sin un consentimiento explícito por parte de la persona que lo recibe. Por ejemplo que te cojan por la espalda, que te agarren de la cintura, que te besen, etc.

La fresca de la oficina

Someter la vida sexual de las personas a escrutinio de la organización con el fin de humillar y cuestionar la

valía profesional. El sexo se utiliza para disciplinar a las mujeres "si muestras tus deseos, no te haces respetar; si escribes, pides o hablas de sexo, vales menos, sólo eres sexual". Y ser sexual, en el caso de las mujeres, o bien es una cualidad denostada o bien invalida todas las otras cualidades que tengas hasta el punto de que tu valía profesional se ponga en entredicho.

No es No

El baboseo de siempre

Babosear a tus compañeras en el entorno laboral tanto en los espacios formales como informales a través del "piropo, la insistencia, los chistes, comentarios de carácter sexual, etc."

El que la sigue... ¿la consigue?

Insistir en tener citas fuera del horario de trabajo sin ningún tipo de fundamento cuando ya han denegado la

invitación. Insistir en el envío de mensajes constantes para quedar y verse.

Acoso y derribo

Chantajear, de manera más o menos sutil y/o explícita, para conseguir una cercanía o intimidad no deseada por parte de la otra persona aprovechando situaciones de privilegio "quedamos el sábado y comentamos el proyecto, vamos juntos a la jornada y a la vuelta tomamos una cerveza, es solo un café, no te compromete..."

Cosificar sexualmente

El hombre sujeto y la mujer objeto

Mostrar imágenes sexualizadas del cuerpo de las mujeres, por ejemplo, envío de fotos de mujeres

desnudas por WhatsApp, calendarios de mujeres desnudas, etc.

No querer ver - Ocultar - Cuestionar

La técnica del avestruz o cómo lavar los trapos sucios en casa

Ante la complejidad de esta situación vemos que hay tendencias a invisibilizar, esconder y/o cuestionar situaciones de acoso sexual en la organización. En muchas ocasiones, se ha extendido la falsa creencia de que a nuestras entidades no les pasaba, de que somos organizaciones que se ocupan de los derechos humanos de las personas y no se producen este tipo de comportamientos "no será para tanto, seguro que es un malentendido", "no necesitamos un protocolo de prevención y atención al acoso sexual", "en nuestros

entornos no pasan esas cosas!"... Las organizaciones de la Economía Social y Solidaria formamos parte de la sociedad como cualquier otra institución y dentro de nuestros equipos también ocurren este tipo de situaciones.

La violencia no tiene género

Nos falta concienciación y conocimientos en esta materia y así mantenemos ciertas creencias/mitos sobre la violencia machista, por ejemplo: negar la existencia de la violencia machista con el argumento de 'la violencia bidireccional' también hay mujeres que ejercen violencia.



MEDIDAS ¿Qué podemos hacer?



Mirar y entender la realidad:

-**Observar nuestras reuniones y otros espacios de relación**, para identificar cómo hacemos, cómo estamos y si estamos generando/reproduciendo diferentes manifestaciones del sexismo y machismo.

Para este ejercicio podemos ayudarnos de dos herramientas:

-El "**Patriarcalitest**": un autodiagnóstico feminista desarrollado por Ecologistas en Acción. El test nos ayuda, de forma irónica y amena, a identificar el grado de 'patriarcalidad' que tiene nuestra organización y nos propone algunas pautas para cambiarlo (ecologistasenaccion.org).

-La guía *Cómo identificar los micromachismos* de Ana Requena, periodista y escritora de varios medios de comunicación, plantea algunas actividades para detectar comportamientos machistas y cambiarlos tanto en nuestras relaciones personales como colectivas.



Mirada estratégica:

-Contar con una **batería de recursos** que puedan ser de utilidad para abordar las situaciones de **acoso, mobbing por motivo sexual**, etc. No pretendamos ser autosuficientes y autodidactas en este tema. Para contrastar, preguntar y aprender pensemos en rodearnos, conectarnos y apoyarnos de/con organizaciones expertas, personas de referencia, etc.

-Elaborar "**protocolos**" o **pautas que bloqueen este tipo de manifestaciones**. Realizados de forma participada por todas las integrantes de la organización y aterrizados en su realidad concreta, estas pautas son muy útiles para hacer frente a situaciones de acoso sexual. Además de la elaboración de protocolos para la atención y reparación de las víctimas del acoso sexual nos parece necesarios abordar otros elementos que pueden prevenir este tipo de situaciones. Por ejemplo: protocolos y sistemas para la gestión emocional y la comunicación en el abordaje de conflictos, la negociación, mejora del clima laboral, la implicación y participación en el proyecto común, etc. desarrollando una cultura de la cooperación, la negociación y la gestión positiva de los conflictos. Todos estos elementos contribuyen a prevenir situaciones de acoso y a consolidar una cultura que permita desarrollar y consolidar itinerarios para la atención y gestión de estas situaciones cuando se producen. Dos herramientas interesantes para abordar esta cuestión:

-La Coordinadora de ONGDs de Euskadi ha elaborado un **protocolo** para la de prevención y actuación en situaciones de acoso sexual, por razón de sexo y por orientación sexual.

-En diciembre de 2018 la Coordinadora de ONGDs de Euskadi organizó junto con la Agencia Vasca de Cooperación unas **jornadas sobre género a nivel intraorganizacional** en la que se abordaron temas vinculados con el acoso sexual y la elaboración de protocolos.

-En la misma línea planteada en el punto anterior, elaborar **“herramientas” para enfrentar situaciones con clientes y compañeros ocasionales**. Acuerdos, protocolos, pautas, etc. que nos sirvan para desactivar el acoso y las relaciones tóxicas. Este punto atiende además a la pedagogía más allá de los límites de nuestra organización, la corresponsabilidad con transformar al otro.

-Elaborar **propuestas para trabajar el clima**. A través de este trabajo se puede incidir sobre el conflicto de género y construir organizaciones que “no toleren” la violencia en su funcionamiento. Por tanto, las herramientas de clima, cuidado, gestión del conflicto, etc., están directamente vinculadas con el trabajo que podamos hacer en este ámbito. Un ejemplo de ello es el trabajo de “provención” que ha realizado SETEM Euskadi y que ha tenido como resultado un [protocolo para la prevención e identificación de violencias machistas](#) en el que se ofrecen herramientas para trabajar el clima laboral, la gestión de conflictos y la participación.



Aprender y reflexionar (non stop):

-**Formarnos** como organización (y como personas) en todos los temas que identifiquemos que tenemos atascados y que nos hacen reproducir estas violencias machistas: diversidad sexual y de género, micromachismos, ... El conocimiento en este respecto nos servirá para identificar violencias y/o situaciones tóxicas, y actuar en consecuencia.

-**Conversar y hablar sobre ello**. Activar conversaciones cómplices, por ejemplo de café tertulia con las compañeras, para compartir sentires y otros aspectos acerca de cómo nos mueven todas estas cosas. Y también **impulsar espacios/momentos** en los que toda la organización pueda debatir sobre este tema: ¿qué entendemos por violencias? ¿dónde están las líneas rojas? ¿qué vamos a hacer para bloquear estas violencias?



Poner en práctica:

-Establecer un **rol de cuidadora del clima** de las reuniones (y de otros espacios). La presencia de este rol en la organización puede ayudar a detectar situaciones de violencia, de falta de respeto en la palabra, etc.... ekoSolFem, grupo de economía feminista de REAS Euskadi, cuenta con esta figura que en base a una guía está atenta a los diferentes aspectos que configuran el clima grupal: el momento energético, clima en el que se desarrolla la reunión, las tensiones identificadas, malestares, bloqueos, pérdidas de atención, tipo y modo en que se da la participación y la distribución de tareas. La devolución de esta observación se plantea a la finalización de cada sesión y se realiza de manera colectiva, haciendo referencia a las cuestiones generales detectadas. Se pone el acento en los aspectos positivos para potenciar (entusiasmo, motivaciones, deseos, emociones positivas, miradas cómplices de reconocimiento, refuerzos de realización de tareas, ofrecimientos de apoyo...).

-Crear **espacios seguros y de confianza** para acompañar a quien se enfrenta situaciones de acoso sexual. Un espacio seguro es un espacio libre de juicio y de cuestionamiento, donde las personas podamos hablar (y ser escuchadas) acerca cómo nos hace sentir la situación a todos los niveles.

Glosario de términos

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

Cultura organizacional: Conjunto compartido de significados entre las personas que integran una organización acerca de todo aquello que es considerado correcto, válido e importante (Navarro, N.:2003) Se trata del conjunto de creencias compartidas que generan expectativas y delimitan lo aceptado y valorado en el funcionamiento de la organización y que define, si analizamos éstas desde la perspectiva de género, lo considerado femenino y masculino dentro de la misma (Decreto COPEG Gobierno Vasco). En el ámbito de las transformaciones, la cultura organizacional es uno de los más resistentes porque supone transformar en muchas ocasiones aquello que no se ve, los valores, lo que en muchas ocasiones viene a “explicar/justificar” aquello que somos, que decimos y qué hacemos.

División sexual-generica: Con este concepto hacemos referencia a la presencia en todas las sociedades de una inserción diferenciada de varones y mujeres en la división del trabajo existente (productivo y reproductivo). Resulta interesante tener en cuenta el principio de separación: tradicionalmente, a las mujeres se les ha asignado el ámbito privado/trabajo doméstico invisibilizado y no remunerado y a los hombres el ámbito público/trabajo productivo/empleo y remunerado. Y el principio jerárquico: el trabajo realizado por los hombres se valora más social y económicamente que el trabajo realizado por las mujeres. En el ámbito

intraorganizacional esta mirada resulta interesante para saber dónde están mujeres y hombres también en las organizaciones, ya que esta cuestión puede ser de utilidad para comprender la relación de las mujeres con la militancia; el reconocimiento de su trabajo; las dificultades de acceso a los puestos de coordinación/liderazgos y reconocerse en ellos; la forma de funcionar y distribuir el trabajo en las organizaciones, etc.

Enfoque feminista interseccional: La interseccionalidad es una herramienta analítica para estudiar, entender y responder a las maneras en que el género se cruza con otras identidades y cómo estos cruces contribuyen a configurar experiencias únicas de opresión y privilegio. Se emplea en el campo de las ciencias sociales para determinar que los modelos clásicos de opresión en nuestras sociedades, tales como el machismo, el racismo, homofobia, clasismo o capacitismo (discriminación por diversidad funcional) no actúan independientemente unos de otros. Estos modelos interactúan creando sistemas de opresión complejos. Por ejemplo, ¿es idéntica la experiencia de dos mujeres en la economía solidaria por el hecho de tener el mismo género? Evidentemente no, ya que no es la misma experiencia de la desigualdad de una mujer blanca, urbana, heterosexual, de mediana edad, académica, con un empleo remunerado en la economía solidaria que una mujer joven, lesbiana, que trabaja en un autoempleo en agroecología en el medio rural. La interseccionalidad nos sirve como estrategia para vincular las bases de la discriminación con el entorno social, económico, político y legal que alimenta la discriminación y que estructura las vivencias de la opresión y el privilegio. En suma, pone de manifiesto cómo las diferentes categorías sociales generan opresiones y privilegios muy diversos al entrecruzarse entre ellas.

Gordofobia: Este concepto sirve para designar un sesgo automático y normalmente inconsciente que lleva a discriminar, objetivizar y minusvalorar a las personas

con sobrepeso, especialmente si esas personas son mujeres. Se asocia automáticamente a las personas gordas con la falta de autoestima, las dificultades para vivir una sexualidad de manera satisfactoria, la necesidad de esforzarse para destacar, etc. Se entiende que estas personas parten con una desventaja que hace que “valgan menos” al no poder “competir” con el resto.

Hombre-cis-hetero: El prefijo “cis” proviene del latín y significa “del lado de”. Hace referencia a una persona cuya identidad de género está alineada con el sexo que le asignaron al nacer. Por ejemplo, cuando nació a mí me asignaron el género masculino que es el mismo con el que yo me identifico, por eso soy un hombre cisgénero. Sin embargo, cuando a una persona le asignan al nacer un género con el que no se identifica utilizamos el prefijo trans. Así, cuando nació me asignaron el género masculino (asociado al sexo biológico) pero yo me identifico con el femenino por lo que soy una mujer transgénero. El prefijo “hetero” hace referencia a la orientación sexual, en este caso, heterosexual y se señala para subrayar que en el caso de los hombres-cis-hetero tanto su sexo biológico como su identidad de género y orientación sexual están alineadas y se encuentra dentro de lo considerado “normal”.

Mansplanning: Neologismo anglófono basado en la composición de las palabras hombre y explicar “men explain to me” se define como “explicar algo a alguien, generalmente un hombre a una mujer, de una manera considerada condescendiente o paternalista”.

Maninterrupting: Neologismo anglófono que combina las palabras “man” (hombre) y “interrupt” (interrumpir). Este término describe el comportamiento machista que consiste en interrumpir a las mujeres cuando están hablando por razón de su género. Se fundamenta en la creencia de que las mujeres no tienen tanto conocimiento y/o cultura como los varones y que, por lo tanto, resulta más interesante o relevante los aportes de un hombre.

Organizaciones habitables: propuesta en construcción de REAS Euskadi en la cual se inserta este documento. Se refiere a organizaciones construidas desde miradas no patriarcales. Organizaciones abiertas, flexibles, diversas, democráticas, basadas en liderazgos cooperativos, que impulsan la participación y ponen atención, no solo en los resultados, sino también, y sobre todo, en los procesos y las relaciones. Organizaciones que se revisan y piensan críticamente sus formas de hacer y que en sus balances y auditorías incorporan criterios solidarios y de impacto social. Así, frente a miradas más tradicionales o hegemónicas de las organizaciones, en Bizigarri -proceso de cambio organizacional pro-equidad de género de REAS Euskadi-, hemos identificado la necesidad de avanzar hacia organizaciones que se definan con valores como la corresponsabilidad; la colaboración; la atención y el vínculo entre lo personal y lo colectivo y las formas alternativas de pensar el trabajo y los cuidados.

Patriarcado: “El patriarcado es manifestación e institucionalización del dominio masculino sobre las mujeres y los/las niños/as de la familia, dominio que se extiende a la sociedad en general. Implica que los varones tienen poder en todas las instituciones importantes de la sociedad y que se priva a las mujeres del acceso de estas, pero no implica que las mujeres no tengan ningún tipo de poder, ni de derechos, influencias o de recursos” (Gerda Lerner). Se trata de un sistema que justifica la dominación sobre la base de una supuesta inferioridad biológica de las mujeres. Tiene su origen histórico en la familia, cuya jefatura ejerce el padre y se proyectó a todo el orden social. Existen también un conjunto de instituciones de la sociedad política y civil que se articulan para mantener y reforzar el consenso expresado en un orden social, económico, cultural, religioso y político, que determina que las mujeres como categoría social siempre estarán subordinadas a los hombres, aunque pueda ser que una o varias mujeres tengan poder, hasta mucho poder, o que todas las mujeres ejerzan cierto tipo de poder como

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

Procesos de cambio organizacional proequidad de género: Una propuesta para transformar nuestras organizaciones. Son actuaciones de reflexión en el seno organizacional que suponen transformar los modos existentes de hacer y pensar, con el objetivo de eliminar las desigualdades de género que se producen en cualquiera de los ámbitos de funcionamiento de la organización: estrategias, estructuras, sistemas de trabajo, políticas, cultura organizacional, etc. ([Decreto COPEG Gobierno Vasco](#)) Estos procesos asumen que organizaciones desequilibradas desde la perspectiva de género producen impactos también desequilibrados ([Navarro, N.:2003](#)). Proponen, por tanto, análisis organizacionales integrales y amplios que pretenden ir más allá del análisis de la situación y posición de las mujeres y los hombres en las organizaciones. Son procesos que colocan en su centro de análisis y reflexión la cultura organizacional “aquello que, en ocasiones, no está escrito y que se encuentra detrás de muchos procesos de toma de decisiones, de organización, de comunicación... de los que se dotan las organizaciones para su funcionamiento. Pertenece a ese lugar de “la identidad” de las organizaciones por lo que resulta un ámbito resistente a los cambios pero que ofrece grandes posibilidades si se quiere transformar éstas desde una perspectiva de equidad y justicia en sentido amplio” ([Piris, S.:2019](#))

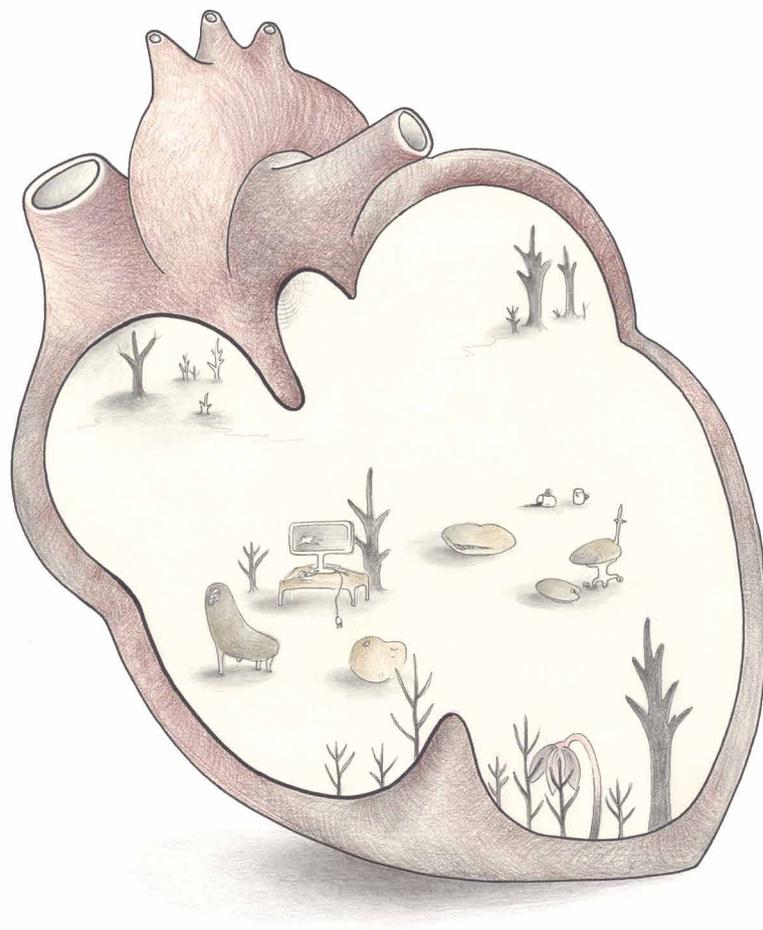
Procesos generizantes: Se trata de un enfoque intraorganizacional que entiende el género como “procesos y prácticas generizantes” y no como categoría monolítica. En el ámbito de las organizaciones supone

prestar atención a cómo se privilegian y legitiman ciertos modos de trabajo, prácticas y valores mientras que otros son dejados de lado. ([Navarro, N. 2003](#))

Poder oculto y poder invisible: Cuando hablamos de poder normalmente pensamos en la jerarquía establecida, en el organigrama de nuestra entidad. Pero si queremos transformar nuestras organizaciones, establecer relaciones más horizontales y fomentar el empoderamiento vamos a tener en cuenta otras dimensiones del poder, más allá del organigrama oficial. Así, el poder oculto se refiere a la capacidad de controlar lo que se considera importante pero sin que resulte evidente y, en general, fuera de los cauces establecidos. El poder invisible se refiere a la reproducción de normas que tenemos interiorizadas producto del proceso de socialización de género, del machismo y de las lógicas productivistas. Puede ser ejercido por otra(s) persona(s) de forma consciente, con intención de manipular una situación, o inconscientemente. También puede ser una manifestación del machismo propio interiorizado a lo largo de los años.

Trabajador-champiñón: Concepto utilizado en la Economía Feminista para hacer referencia al modo en que, desde los análisis centrados en los cuidados, se entiende a la persona trabajadora. Aquel que solo importa en la medida en que se incorpora al proceso productivo. No importa dónde estaba antes de llegar a la empresa ni a dónde va cuando se marcha. “Se presupone que con su salario lo resuelve todo ya que no tiene necesidades ni deseos más allá de aquellos que cubre con el consumo mercantil. Tampoco tiene responsabilidades sobre el bienestar ajeno que sean reconocidas como algo que interfiera o condicione su inserción laboral. Sin embargo, ese trabajador champiñón no es tal: alguien se ha hecho cargo de él cuando era niño, lo hace cuando enferma, lo hará cuando envejezca; de alguna manera gestiona su regeneración diaria, tanto corporal como emocional” ([Pérez Orozco, A.: 2014](#))

nuestras organizaciones
serán habitables



o se deshabitarán