

GÉNERO Y CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Herramientas para crear una organización sensible al género



Consejería Presidencial para
la Equidad de las Mujeres

PROEQUIDAD

Asesoría en Planeación y
Gestión del Desarrollo con
Perspectiva de Género



Cooperación Alemana
al Desarrollo



PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	7
1. HERRAMIENTAS CONCEPTUALES:	9
1.1. ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES?	10
• Las organizaciones como sistemas dentro de sistemas	
• Organizaciones como máquinas y organizaciones como sistemas vivientes	
• Efectos de concebir a las organizaciones como máquinas o como organismos vivientes	
1.2. EL GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES	14
• La noción de género	
• ¿Cómo se expresa el género en las organizaciones?	
• Algunas respuestas frecuentes de las organizaciones frente a la inserción de la perspectiva de género	
• Areas de análisis de género en las organizaciones	
1.3. LOS PROCESOS DE CAMBIO Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL:	22
• ¿Desarrollo o cambio organizacional?	
• ¿Qué son los paradigmas?	
• Tipos de cambio y paradigmas	
• Cambio y aprendizaje	
• Tipos de aprendizaje	
• Relaciones entre cambio, aprendizaje y paradigmas	
• Cambio y resistencia	
• Organizaciones abiertas al aprendizaje	
• Cambio organizacional no es resolución de problemas	
• Fases del cambio	
• ¿Por qué cambiar? Las organizaciones en un entorno de cambios rápidos	
• Síntesis: Supuestos sobre el cambio organizacional	
1.4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL: Clave del cambio organizacional sensible al género	35
• Qué es la cultura organizacional	
• Supuestos de la noción de cultura propuesta	
• Paradigmas, modelos mentales y cambio de cultura	
• Lo visible y lo invisible en las organizaciones	

2. ANÁLISIS Y CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:	43
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estrategias o programas? • ¿Habilidades o herramientas? • Manejo de los procesos de cambio • Infraestructura para el aprendizaje • Areas de aplicación. expresiones de la cultura sobre las que se puede actuar 	
2.1. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE GÉNERO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:	51
<ul style="list-style-type: none"> • Comprendiendo el género • Las significaciones • Los comportamientos y las prácticas • El entorno material o físico • Síntesis 	
2.2. HERRAMIENTAS PARA ORIENTAR PROCESOS DE CAMBIO COLECTIVO	101
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de visiones y estrategias • Creación de nuevos modelos mentales • Trabajo en equipo • Comunicación • Resolución de conflictos • Elementos para la creación de una visión 	
2.3. LO PERSONAL EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL:	139
<ul style="list-style-type: none"> • Personal y colectivo • Noción de lo humano y dimensión de género • Lo personal en las organizaciones • Herramientas: Vivencia personal de las asignaciones de género - Elección de prioridades Sistemas de creencias - Centrarse - Crear una visión personal - 	
3. LAS RUTAS DEL CAMBIO	163
BIBLIOGRAFÍA	171

PRESENTACIÓN

El Proyecto Proequidad – Planeación y Gestión del Desarrollo con Perspectiva de Género – creado en 1992 por un convenio entre los Gobiernos de Colombia y Alemania, viene implementando un proceso de asesoría a entidades gubernamentales, a instituciones de formación y a grupos de mujeres, con el fin de impulsar la planeación y la gestión del desarrollo hacia la construcción de una sociedad más equitativa y justa.

Una de las líneas de trabajo del proyecto Proequidad consistió en adelantar experiencias y generar propuestas para la *inserción transversal* de la perspectiva de género en la gestión del desarrollo. Esto llevó a prestar atención a dos grandes aspectos del trabajo en las organizaciones involucradas en procesos de desarrollo: un aspecto, referido a la oferta de la organización, es decir, sus productos y servicios hacia sus clientes externos, usuarios potenciales o poblaciones meta. Un segundo aspecto, referido a los procesos internos de las mismas organizaciones, expresados en su perfil, sus procedimientos, sistemas de funcionamiento y su cultura organizacional.

Este material se refiere al cambio en los procesos internos o cambio organizacional y es una continuación del trabajo que el proyecto publicó en 1997, "Género y desarrollo organizacional para entidades públicas". En esta primera publicación se presentaron los resultados de una investigación adelantada por el proyecto e incluyó pautas para el análisis y el cambio organizacional desde una perspectiva de género. Con este material se pretende avanzar, aportando otras herramientas conceptuales y técnicas en el terreno de la cultura organizacional que es donde se presentan las barreras más fuertes para el cambio hacia una organización sensible al género.

Esperamos que este trabajo, sobre un aspecto poco explorado, sea el eslabón de cierre para hacer una propuesta integral de transformación hacia un desarrollo social con equidad.

GERD JUNTERMANN
Representante G.T.Z.

ELSA GLADYS CIFUENTES
Consejera Presidencial para la
Equidad de la Mujer.

INTRODUCCIÓN

Los cambios en la cultura organizacional, para que sean profundos y estables deben darse en los sistemas de significaciones y modelos mentales, en las prácticas y comportamientos, en las estructuras, normas y procedimientos y deben reflejarse hasta en el entorno físico de la organización.

Los cambios limitados frecuentemente a las estructuras, las normas y al entorno físico se han revelado superficiales y frágiles, puesto que las inercias más fuertes sostenidas por los sistemas de valores y creencias, por las premisas y modelos de pensamiento – es decir por el sistema de significaciones de la organización – son los que orientan en últimas las formas como realmente se hacen las cosas en la organización.

Este material *Género y cambio en la cultura organizacional*, contiene un conjunto de conceptos y de herramientas para aportar al análisis de género de las organizaciones y para orientar cambios organizacionales sensibles al género en el campo específico de la cultura organizacional, en sus aspectos colectivos y personales.

Está dividido en dos secciones: en la primera se presentan los conceptos que sirven de marco a la propuesta y en la segunda se presentan las herramientas técnicas propiamente dichas subdivididas en tres grupos: herramientas para adelantar el análisis de género de la organización; herramientas para orientar y apoyar el proceso de cambio en su aspecto colectivo; herramientas para apoyar los procesos de cambio personales.

También se incluyen al final, algunas pautas a seguir en procesos de cambio, sabiendo que los procesos de cambio organizacional pueden tomar rutas múltiples y diversas y que cada organización sigue procesos dentro de su propia dinámica y singularidad.

Está dirigido al personal de las organizaciones participantes en procesos de cambio organizacional, tanto del sector privado como público - organizaciones tanto de productos como de servicios - a ONG's y a consultores y consultoras en el tema de cambio organizacional, interesados en incidir con el tema de género en la gestión del cambio.



1. HERRAMIENTAS CONCEPTUALES

En este aparte se presentan un conjunto de nociones y definiciones básicas para abordar un proceso de cambio organizacional sensible al género. Expresan el enfoque y los énfasis sobre las organizaciones, el cambio organizacional, el género y la cultura organizacional, elegidos por esta propuesta como útiles y generadores de transformaciones profundas y duraderas en las organizaciones.

Las herramientas conceptuales se han organizado temáticamente de la siguiente manera.

1.1 Qué son las organizaciones:

Se presentan los elementos para la definición general de lo que son las organizaciones y la noción de organización adoptada por este material.

1.2 El género en las organizaciones:

La noción de género y cómo se expresa la dimensión de género dentro de las organizaciones.

1.4 La cultura organizacional:

Elementos para la delimitación de la noción de cultura adoptada y como área central del cambio organizacional sensible al género.

1.3 Cambio organizacional:

Elementos para la comprensión de los procesos de cambio en general y del cambio organizacional en particular. Relaciones entre cambio y aprendizaje.

1.1 ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES?

En general, las organizaciones son consideradas formas básicas de la vida humana contemporánea, sistemas instituidos para el logro de propósitos y objetivos y medios para hacer efectivas tendencias presentes en los sistemas sociales más amplios en que se encuentran insertas.

Dentro de esta propuesta, se hará énfasis en la cualidad sistémica de las organizaciones. Las organizaciones son sistemas complejos dentro de otros sistemas complejos. Los sistemas son unidades complejas, cuyos elementos constitutivos están en interdependencia, en interacción.

Las organizaciones son sistemas auto - eco - organizadores. Tienen capacidad autogenerativa (autoorganización), la cual está ligada a su entorno (relación ecológica) cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia, tienen capacidad de desorganización interna (incremento de la entropía) y capacidad de reorganización interna (principio autorregenerativo).¹

• LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS DENTRO DE SISTEMAS:

Un sistema es, a la vez, un todo en sí mismo y una parte de otro sistema mayor. Así, las organizaciones como sistemas hacen parte de sistemas mayores. Esto hace que las organizaciones tengan incidencia en su entorno inmediato y sean capaces de generar efectos en el entorno más mediato. A su vez, el entorno "exterior" afecta el devenir de las organizaciones. Al tiempo, las organizaciones albergan en su interior subsistemas que interactúan entre sí y que se afectan mutuamente.

En las organizaciones operan tensiones entre lo individual y lo colectivo, lo interno y lo externo (contexto), lo formal y lo informal y entre sus subsistemas internos.

En las organizaciones operan, además, aspectos visibles, observables, medibles, cuantitativos, objetivos, "lo exterior" (conductas individuales y dinámicas colectivas, manuales, normas, procedimientos, formatos, documentos, valores declarados, etc.) y aspectos "invisibles", no observables, no medibles, cualitativos, "lo interior" (como creencias, significados, actitudes, identidades, valores vividos, etc.). A los primeros - exteriores - se accede mediante la observación. A los segundos - interiores - mediante la interpretación. Tanto los aspectos exteriores como los interiores de las organizaciones tienen su cara individual y su cara colectiva. En cuanto a lo exterior observamos, por ejemplo, comportamientos personales y colectivos. En cuanto a "lo interior" existen significaciones individuales (subjetivas) y significaciones colectivas (intersubjetivas)

¹ Morin, Edgar (1995). *Sociología*. Madrid: Tecnos p. 89



• ORGANIZACIONES COMO “MÁQUINAS” Y ORGANIZACIONES COMO “SISTEMAS VIVIENTES”:²

“La lógica de la máquina artificial, cuando se aplica a lo humano, desarrolla el programa en detrimento de la estrategia, la hiperespecialización en detrimento de la competencia general, la mecanicidad en detrimento de la complejidad organizativa: la estricta funcionalidad, la racionalización y la cronometración que imponen la obediencia de los seres humanos a la organización mecánica de la máquina. Ésta ignora al individuo vivo y su calidad de sujeto, por tanto ignora las realidades humanas subjetivas.”¹

El desarrollo del conocimiento sobre las organizaciones puede seguir múltiples vías, pero en general, se puede decir que atiende a dos metáforas fundamentales: la metáfora de la organización como máquina artificial y la metáfora de la organización como organismo vivo. Las implicaciones de ver las organizaciones desde una u otra metáfora son enormes. Cada metáfora sigue lógicas radicalmente distintas:

La máquina

*-La máquina se compone de elementos muy confiables, pero en conjunto es mucho menos fiable que cada uno de sus elementos considerados aisladamente. Una alteración local, traba todo el sistema. Y sólo puede ser reparada desde fuera.

*-La máquina artificial sólo es capaz de programar, no puede tolerar ni integrar el desorden, obedece estrictamente a su programa, esta hecha de elementos muy especializados y está destinada a tareas especializadas.

*-La máquina es controlable, racional, predecible, especializada, rígida, calculable, eficaz, cronometrada, rápida.

El organismo vivo

*-Los organismos vivos están constituidos por elementos poco fiables que se degradan rápidamente, pero el conjunto es mucho más fiable que sus elementos. Es capaz de producir elementos nuevos para reemplazar los que se degradan o mueren, es decir, es capaz de autoregenerarse, es capaz de autorepararse cuando está lesionada.

*-Los organismos vivos son capaces de estrategia, es decir, de inventar sus comportamientos en la incertidumbre y el albur. Existe en los organismos vivos un vínculo consustancial y complejo entre desorganización y reorganización, desorden y creatividad.

*-Las entidades vivas son siempre inseguras, nunca son estables, siempre sujetas a cambios en las relaciones con el mundo exterior. Las “partes” de los organismos vivos son multitencionales, polivalentes, flexibles.

¹ Fuentes: F. Capra, K. Wilber, E. Morin, A. de Geus...

² Morin, Edgar (1993) *Tierra Patria* Barcelona: Kairós p. 197

En investigaciones recientes sobre el tipo de organizaciones que se han mantenido a través del tiempo, se observan algunos rasgos comunes que evocan mucho más la lógica de los seres vivos que la de la máquina. Así, las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas vivientes y no como mecanismos.

Si a las características de los organismos vivos ya mencionadas se agrega que son orientados a objetivos, conscientes de sí mismos, abiertos al mundo exterior, con un rango de vida limitado, puede decirse que las organizaciones cumplen con todo ello.

Además, si los sistemas u organismos vivos son las únicas entidades que pueden aprender, las organizaciones pueden aprender, porque son organismos vivos. Los objetos muertos no aprenden. Las organizaciones que tienen dificultades de aprendizaje no son capaces de adaptarse y evolucionar cuando el mundo alrededor de ellas cambia.

- **EFFECTOS DE CONCEBIR A LAS ORGANIZACIONES COMO MÁQUINAS O COMO ORGANISMOS VIVIENTES.⁴**

Entender las organizaciones como mecanismos o como organismos vivos, es mucho más que una metáfora. Esto tiene implicaciones inmediatas y directas en la vida cotidiana de las organizaciones. Tiene implicaciones profundas en el modo como se integran las personas al trabajo y en las decisiones de la organización.

Las metáforas pueden ser vistas como modelos mentales que pueden estar incidiendo en las dinámicas organizacionales muy profundamente. Por ejemplo:

⁴ Fuente: Senge, Peter en De Geus, Arie (1997). *The Living Company*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. Foreword.



Las organizaciones desde la metáfora de la máquina

- * Una máquina es de propiedad de alguien.
- * Una máquina existe para un propósito concebido por sus constructores por ejemplo, hacer dinero para sus propietarios.
- * Una máquina debe ser controlada por sus operadores. Por ejemplo, la función de las gerencias es controlar la organización
- * Una máquina ha sido creada por alguien externo. Por ejemplo, ver los sistemas y procedimientos corporativos como algo creado por la gerencia e impuesto sobre la organización
- * Una máquina es fija, estática. Cambia solamente si alguien la cambia
- * La identidad de la máquina es aquella dada por sus constructores
- * Las acciones de la máquina son de hecho, por ejemplo, reacciones a metas y decisiones hechas por la gerencia
- * Una máquina se deteriorará a menos que sea reconstruida por alguien, por ejemplo, la gerencia
- * Una máquina funciona como la suma del funcionamiento de sus partes. En una organización, por ejemplo, sus miembros son "recursos humanos", humanos en reserva, esperando ser usados para aportar desde sus "recursos" individuales

Las organizaciones desde la metáfora del organismo viviente

- * ¿Qué significa decir que un organismo viviente – una persona, una organización - es poseído por alguien?
- * Un organismo viviente tiene sus propios propósitos que nunca serán sustituidos por las metas de otros ¿Qué pasa con la energía viva de un organismo viviente cuando no puede perseguir su propio propósito?
- * Los organismos vivientes no son controlables, son "influenciables" a través de complejos procesos interactivos en los cuáles pueden ser influenciados tanto el influenciador como el influenciado
- * Los organismos vivientes, crean sus propios procesos, como el organismo humano manufactura sus propios sistemas. Así es como la parte informal de las organizaciones se constituye
- * Un organismo viviente evoluciona naturalmente
- * Un organismo viviente tiene su propio sentido de identidad, es su propia "personalidad"
- * Un organismo viviente tiene sus propias metas y su propia capacidad de acción autónoma
- * Un organismo viviente es capaz de regenerarse a sí mismo, de continuar como una entidad y con identidad a través de los cambios, por ejemplo, una organización conserva su identidad aun con los cambios de sus miembros
- * En un organismo viviente el todo es más que la suma de las "partes" El todo aporta cualidades no presentes en los miembros individuales. En una organización sus miembros son comunidades humanas de trabajo que pueden aprender como entidad, justamente, como un equipo de teatro o un equipo deportivo. Solamente los seres vivos aprenden.

Toda organización presenta el comportamiento y ciertas características de los seres vivos: todas aprenden, tienen una identidad que determina su coherencia, construyen relaciones con otras entidades, crecen y se desarrollan hasta que mueren. El manejo de las organizaciones implica con sus más y sus menos, el reconocimiento de estos hechos.

Pero, la metáfora de la máquina es tan poderosa que modela el carácter de muchas organizaciones. Ellas devienen más como máquinas que como organismos vivos porque sus miembros piensan de ellos mismos de esa manera. Por lo tanto, quizás el primer trabajo sea transformar el pensamiento. Como dicen los investigadores del cambio "los problemas no pueden ser resueltos en el mismo nivel de consciencia en que fueron creados".

1.2 EL GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES

- **LA NOCIÓN DE GÉNERO:**

El concepto de género se ha utilizado en diferentes formas: para referirse al sexo, como sinónimo de "mujeres", para referirse a relaciones entre mujeres y hombres, para referirse a las relaciones complejas entre naturaleza y cultura o como categoría de análisis social de tipo transversal aplicable en todos los ámbitos del quehacer humano.

Esta concepción del género como categoría transversal de análisis social, amplía sus posibilidades de aplicación y permite, por ejemplo, el estudio de la interacción entre los aspectos biológicos del dimorfismo sexual humano y los aspectos culturales propios de la especie. Permite investigar los procesos de construcción y reproducción de las asignaciones diferenciales a mujeres y hombres que hacen sistemáticamente todos los grupos humanos, sobre la base de la diferencia biológica o dimorfismo sexual de la especie humana. Permite comprender las implicaciones individuales y colectivas que tienen para los sujetos humanos concretos

mujeres y hombres, tales ordenamientos culturales diferenciales. Permite estudiar la simbología cultural sobre los arquetipos Masculinos y Femeninos en las culturas humanas, arroja luces para la comprensión de los procesos de construcción de subjetividades de mujeres y de hombres, arroja versiones distintas o al menos "revisadas" de la historia, de la psicología, de la economía, del arte y de las ciencias...

El género como categoría de análisis social transversal enriquece muy profundamente la comprensión de Lo Humano y ha hecho un aporte importante a los paradigmas emergentes acerca de la "naturaleza humana" en el presente siglo: ingresamos al nuevo siglo con una imagen más plástica, más flexible, más rica, de potencial significativamente ampliado de los seres humanos que incluye y trasciende en muchos sentidos las asignaciones estrechas aún vigentes en razón del sexo/género y de otras categorías de clasificación.



Se adopta aquí una noción de género que reconoce tanto las similitudes e igualdades entre mujeres y hombres –como seres humanos pertenecientes a la misma especie y con igualdad legal o de oportunidades - como sus diferencias - no sólo entre mujeres y hombres sino entre las mujeres mismas y entre los hombres mismos -. Hacer énfasis sólo en igualdades o sólo en diferencias nos pone de nuevo en el terreno de los dualismos excluyentes que llevan a determinismos o esencialismos y a reduccionismos biológicos y culturales.

Los seres humanos, sin excepción, construimos significaciones sobre Lo Masculino y Lo Femenino y esas significaciones no son idénticas en las distintas culturas y grupos sociales. Tales significaciones tienen implicaciones muy importantes, porque definen asignaciones de espacios, roles y valoraciones, oportunidades y proyecciones vitales a las personas concretas, mujeres y hombres.

Los seres humanos no son sólo biología o sólo cultura, sino que individual y colectivamente se moldean en la interacción entre biología y cultura y muchas de las significaciones con sus asignaciones e implicaciones, son aprendidas y, por tanto, transformables.

Y su transformación se torna deseable pues las formas como se han construido los sistemas de significaciones – asignaciones - implicaciones sobre Lo Femenino y Lo Masculino, han generado situaciones de inequidad y discriminación en prácticamente todas las culturas del planeta.

Si bien actualmente es posible reconocer que las discriminaciones e inequidades han afectado de una manera particularmente desventajosa a las mujeres en todos los ámbitos de interacción humana (reproductivo, productivo, político, comunitario, cultural y personal), desde una perspectiva humana ampliada y desde una perspectiva de género, en las que el modelo de vida masculino ya no es el único referente de potenciación humana, es posible entender que ***inequidades, discriminaciones y mutilaciones humanas afectan tanto a mujeres como a hombres***, aunque de manera muy distinta en los distintos aspectos de sus vidas.



Por tanto, la búsqueda de la equidad y de la igualdad, no se centrará exclusivamente en las mujeres ni solamente hacia los ámbitos más valorados socialmente – productivo y político - que son los mismos ámbitos en los que los hombres interactuaron con exclusividad hasta hace poco.

La equidad y la igualdad se buscará en todos los ámbitos de interacción, en su valoración equilibrada, en su reconocimiento como aportes esenciales en la construcción y mantenimiento de la vida humana y en la necesidad de que sean “ocupados” por mujeres y por hombres en igualdad de condiciones.

• **¿CÓMO SE EXPRESA EL GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES?:**

La dimensión de género no es algo que se busque “adicionar” a la vida de las organizaciones. Las organizaciones están *siempre* siendo constituidas por factores de género que contribuyen a su configuración. El ordenamiento de género se expresa en las organizaciones en todos los niveles de funcionamiento: en su cultura, en su estructura, en sus procesos y procedimientos, sistemas, infraestructura, en las creencias, en las prácticas y comportamientos individuales y colectivos.

Las expresiones del género en las organizaciones son múltiples, diversas, a veces obvias, a veces sutiles, con frecuencia asumidas como “dadas”, como la manera “natural” de hacer las cosas y por ello no se problematizan ni se interrogan.

Las investigaciones sobre la incidencia del género en las organizaciones han mostrado tendencias que se expresan así.

-
- * *Las mujeres, que son el 51% de la población del mundo, no ocupan ni siquiera el 10% de los cargos de dirección.*
 - * *Los puestos de toma de decisiones están ocupados principalmente por hombres, mientras que los puestos de subordinación y servicios son ocupados mayoritariamente por mujeres.*
 - * *La pirámide de sueldos presenta sesgos marcados por sexo: para un mismo cargo existen sueldos diferentes si son hombres o si son mujeres los que los desempeñan. Las mujeres ganan en promedio salarios significativamente menores que los hombres para cargos iguales.*
 - * *Las mujeres ganan en promedio - en el mundo - sólo el 75% de lo que ganan los hombres, en cargos iguales y con igual preparación.*
 - * *Las mujeres avanzan más lentamente en la jerarquía organizativa que los hombres inician en posiciones más bajas, tienden a durar más tiempo en cada nivel jerárquico y terminan su carrera en niveles inferiores. Los hombres por su parte, inician en posiciones más altas, duran menos en los cargos y culminan sus carreras en las posiciones más altas.*
 - * *Las mujeres se especializan más en un campo y experimentan menos moviidades de cargo y geográfica que los hombres.*
 - * *Existen exigencias distintas, en cuanto a requisitos, a dedicación, a formas de desempeño de los cargos, para unos y otras. Se evidencia una estigmatización frente al trabajo femenino, con frecuencia tienen que estar sobre - calificadas para los requisitos del cargo. Las mujeres tienden a tener que acumular mayores atributos y apoyos para acceder a cargos equivalentes a los que ocupan los hombres.*



- * *Existe segregación estereotipada de los cargos por sexo, la ocupación de hombres en cargos subordinados o "de apoyo" es todavía más lenta, que la ocupación de mujeres en cargos de poder.*
- * *Más del 95% de los cargos de "servicios generales" en las organizaciones, que son los de menor prestigio y menor remuneración, son realizados por mujeres.*
- * *Los estilos informales de relación, tanto en lo estrictamente laboral como en las relaciones entre las personas, fomentan y reproducen estereotipos sexistas con relación a los hombres y a las mujeres, en los cuales la mayoría de veces las mujeres se ven sometidas a tratos discriminatorios y de subvaloración.*
- * *Las mujeres trabajan con mayor frecuencia que los hombres en cargos de dedicación parcial.*
- * *Las mujeres interrumpen el trabajo y experimentan con mayor frecuencia la desocupación que los hombres.*
- * *La gran mayoría de los accidentes de trabajo graves y fatales les ocurren a los hombres.*
- * *En parejas de dobles ingresos, las mujeres ganan en promedio menos que sus esposos y priorizan las carreras del hombre sobre las de la mujer.*
- * *Con el fin de responder a las exigencias domésticas, las mujeres interrumpen con mayor frecuencia su actividad en las organizaciones que los hombres lo cual trae repercusiones negativas en sus evaluaciones y en sus posibilidades de ascenso.*
- * *En búsqueda de éxito en el campo laboral, las mujeres aplazan o desisten de casarse o tener hijos con mayor frecuencia que los hombres, para quienes el conflicto trabajo - familia no es tan agudo.*
- * *Las mujeres profesionales y ejecutivas tienden a casarse con hombres de niveles educativos iguales o superiores.*
- * *Los hombres tienden a casarse con mujeres de menores niveles educativos y profesionales.*
- * *Las mujeres empleadas dedican muchas más horas semanales al trabajo doméstico y al cuidado de los niños que los hombres empleados.*
- * *Los hombres que desean pasar más tiempo con sus hijos se ven encerrados e impedidos por los sistemas y expectativas laborales.*
- * *Las mujeres empleadas disfrutan significativamente menos horas de ocio por semana que los hombres empleados.*
- * *En todos los países del mundo, las mujeres trabajan en promedio entre 2 y 5 horas más que el promedio de los hombres.*

En las organizaciones se observa la *ausencia de un patrón femenino de éxito*. El éxito, el liderazgo, el buen trabajador sigue siendo definido con parámetros que pueden cumplir más fácilmente hombres, por sus condiciones personales y familiares, mientras que las mujeres deben buscar el equilibrio entre la esfera laboral y la esfera familiar.

Los procesos de gestión son rígidos y universalizantes pensados para un funcionario abstracto y homogéneo (masculino) y con muy pocos mecanismos flexibles o abiertos al cambio. Esta situación contribuye activamente al mantenimiento de estereotipos e inequidades de género en las organizaciones. La homogenización (masculina) y estereotipia de género se pueden ver en los procesos específicos de gestión como la selección, la remuneración, la dedicación, el escalafón, la promoción, los programas de bienestar, la capacitación, los sistemas de reconocimiento y evaluación de desempeño.

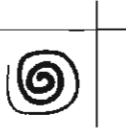
En una investigación adelantada por el Proyecto Proequidad en organizaciones públicas se encontró que:

Selección: Los instrumentos para la vinculación e inducción son aplicados uniformemente a hombres y mujeres, sin tener en cuenta las diferencias de vida. Dado el sesgo organizacional hacia atributos masculinos, se promueve más la vinculación masculina que la femenina. Simultáneamente, operan sistemas de segregación formales e informales en la descripción de cargos, para los cuales se busca, en muchos casos, personal únicamente de un sexo o de otro, según tipo de cargo.

Dedicación: Exigencias idénticas para mujeres y hombres en jornadas y horarios como si unas y otros tuvieran las mismas responsabilidades familiares y domésticas. Los cargos directivos frecuentemente exigen horarios de 12 horas o más, convirtiéndose el cumplimiento de tales horarios en criterios de evaluación del profesional.

Promoción: Los cargos del nivel directivo son de libre nombramiento y remoción; se accede a ellos por prestigio técnico (dedicación incondicional a la institución) o por consideraciones de tipo político (relaciones con personas en el gobierno con poder de decisión). Ambos parámetros ayudan a que los hombres accedan más a este tipo de posibilidades porque pueden entregarse más enteramente a las entidades y cultivan relaciones políticas en círculos relativamente cerrados a la participación femenina. Las condiciones de carácter técnico, que favorecerían más a las mujeres, también influyen en las posibilidades de promoción, pero no son tan importantes en los niveles superiores de decisión.

Escalafón: La posibilidad de escalafón depende de la carrera administrativa; sin embargo el sistema de carrera no consulta intereses de hombres y mujeres. Privilegia actitudes de competencia y las pruebas que aplica privilegian la racionalidad instrumental. Se observa una mayor permanencia en los cargos por parte de mujeres, lo cual se convierte en carreras más "planas", con menos ascensos que los hombres.



Remuneración: Por el mismo cargo y la misma responsabilidad con mucha frecuencia las mujeres reciben menor remuneración que los hombres, aun cuando en muchos lugares esto no sea permitido por la ley. Cuando hombres y mujeres ocupando los mismos cargos reciben la misma remuneración, se encuentra que las mujeres son mayoría en cargos inferiores con menores niveles salariales. Esto implica que las mujeres no sólo tienen una menor influencia sobre la toma de decisiones y sobre la asignación de recursos, sino también que su remuneración promedio es menor.

Bienestar: Definido de manera universal, lo cual termina promoviendo intereses masculinos, o con programas orientados a reforzar los roles y lugares tradicionales de género. Los programas de capacitación contienen con frecuencia sesgos de género y además no fomentan el acceso de muchas mujeres por su diseño en intensidad, frecuencia, horarios. Otro ejemplo, se ve en programas de recreación que se llevan a cabo en días de descanso, que coinciden con el tiempo dedicado al hogar por las mujeres.

- **ALGUNAS RESPUESTAS FRECUENTES DE LAS ORGANIZACIONES FRENTE A LA INSERCIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO:**

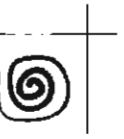
Las organizaciones reaccionan y responden de maneras diferentes a la inserción de la perspectiva de género. Algunas de estas respuestas son de "evitación", mientras que otras son de distintos grados de "aceptación" y comprensión del tema.

Respuestas frecuentes, que expresan distintas formas de resistencia al cambio, son: vanalizar y ridiculizar las situaciones de inequidad al interior de la organización; negar la existencia de inequidad en general; de culpabilizar a un grupo: es culpa de las mujeres, es culpa de los hombres...; admitir el problema y no hacer nada; conducir investigación innecesaria o inapropiada sobre el tema; archivar la investigación; dar el tema a una persona que no tiene el poder o la habilidad para generar el cambio; mostrar las excepciones para decir que el cambio ya se dio; ver el tema como imposición externa .

Desde la experiencia del Proyecto Proequidad se observaron las siguientes situaciones organizacionales, hacia su interior y hacia su oferta institucional, frente al género:¹

¹ Fuente: Guzmán, Jorge E (1999). *Ideario del Proyecto Proequidad*.

- **La invisibilidad:** No se ha pensado siquiera en el problema. Los estilos organizativos y las formas de ofrecer los servicios o programas se consideran independientes de influencias de las personas concretas que los realizan o los reciben. La población no existe o es un ente abstracto uniforme, por tanto la inequidad no se percibe, es invisible.
- **La negación:** Se reconoce que existen problemas de inequidades tanto en la sociedad como en las instituciones y en los programas, pero no en la propia institución, por razones aparentemente fuertes, tales como que no hay diferencias laborales o salariales entre mujeres y hombres porque existen cargos con funciones fijas, porque es una institución con mayoría de funcionarias mujeres o porque es una institución con programas de carácter técnico.
- **La marginalización organizativa:** Se reconoce el problema, incluso se le otorga cierta importancia, pero se asume que ya se ha resuelto porque se ha tomado una acción parcial, por ejemplo, se ha creado una oficina especial para el tema, o se ha encargado de él a algunas personas.
- **La marginalización programática:** Se reconoce el problema, pero se asume que se puede solucionar a través de una acción aislada del conjunto del proyecto o del accionar de la organización, que atienda de manera específica las necesidades de un sector de población - generalmente mujeres - en situación de desventaja. En consecuencia, se han creado proyectos o componentes de proyectos.
- **La demanda puntual:** Se asume que el problema es algo secundario que puede resolverse generalmente con un poco de información que sensibilice a los funcionarios y, por tanto, se puede resolver con un taller, una charla o una experta externa que diga qué hacer.
- **La falta de información o manejo técnico:** Se reconoce o se intuye el problema o se evidencian sus efectos, pero no hay datos sobre las características concretas o algo más precisas de la situación, que permitan generar una estrategia de solución. No se conocen ni la población ni la dimensiones del problema ni se dispone de herramientas concretas que permitan avanzar en la solución.
- **La complejidad del problema:** Se sabe que debe existir la inequidad de género, pero ni siquiera sus efectos son claramente diferenciables. Se sabe sobre género en general, pero en el área específica de la organización no existen estudios ni conceptos desarrollados.
- **Los problemas estructurales:** Se reconoce la existencia de la inequidad de género, se tiene una comprensión general de la situación, o se dispone de herramientas, inclusive se ha capacitado la gente, pero por razones diversas no se han podido llevar a la práctica. La población no acepta los cambios, hay resistencias entre los técnicos, las implicaciones administrativas y financieras son percibidas como demasiado onerosas por las directivas.



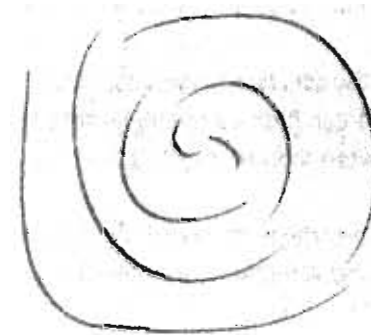
- **ÁREAS DE ANÁLISIS DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES:**

En concordancia con el enfoque organizacional que sirve de referente, se pueden diferenciar cuatro áreas o grupos de variables sobre las que se puede intervenir:

1. El perfil
2. Los procesos de gestión
3. La cultura organizacional
4. Lo "personal"

En éste material se hace énfasis en los dos últimos por la importancia que estos aspectos tienen en los procesos de cambio organizacional con perspectiva de género. Se asume que los cambios, en las personas y en sus relaciones, generan con mayor probabilidad cambios estructurales en las organizaciones.

Para analizar la influencia del género en la cultura organizacional se harán nuevas diferenciaciones: la implicaciones de género en los modelos mentales y en las creencias sobre el género, en las prácticas y comportamientos y en nivel físico- material de las organizaciones. Estas subdivisiones se plantean asumiendo que los sistemas de significaciones que constituyen las culturas organizacionales generan efectos observables en los comportamientos y en la disposición del mundo material.



1.3. LOS PROCESOS DE CAMBIO Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

"El orden es todo aquello que es repetición, constancia, invariabilidad, todo aquello que puede ser puesto bajo la égida de una relación altamente probable, encuadrado bajo la dependencia de una ley. El desorden es todo aquello que es irregularidad, desviación con respecto a una estructura dada, elemento aleatorio, imprevisibilidad. En un universo de orden puro, no habría innovación, creación, evolución. No habría existencia viviente ni humana. Del mismo modo ninguna existencia sería posible en el puro desorden, porque no habría ningún elemento de estabilidad sobre el cual fundar una organización... El fenómeno de la degradación y la decadencia es un fenómeno normal. Lo normal no es que las cosas duren... no hay ninguna receta de equilibrio. La única manera de luchar contra la degeneración está en la regeneración permanente, dicho de otro modo, en la aptitud del conjunto de la organización de regenerarse y reorganizarse haciendo frente a todos los procesos de desintegración..."¹

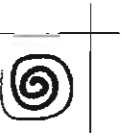
• **¿DESARROLLO O CAMBIO ORGANIZACIONAL?**

Cuando lo que se propone en una organización son transformaciones a fondo que implican rupturas en los paradigmas de comprensión de la realidad, es crucial comprender la lógica de los procesos de cambio.

Comprender los procesos de cambio, sus ritmos y las fuerzas en juego, constituye en sí mismo una herramienta de cambio y una toma de conciencia. Quien puede vivir asumiendo el cambio y la incertidumbre necesita desarrollar una actitud de apertura y observación alerta que no posee quien está rechazando toda modificación a lo que considera su status quo.

Vivir desde el reconocimiento y aceptación del cambio como lo único estable y cierto y darle cabida a la incertidumbre en la vida personal y colectiva, provee de una perspectiva vital muy diferente a la de percibir los cambios como indeseables o inconvenientes y a la búsqueda de seguridades y estabildades como normativa de vida.

¹ Morin, Edgar (1995a). *Introducción al pensamiento complejo: El paradigma de la complejidad*. Barcelona: Gedisa. pp 125 y 126



El cambio se refiere a procesos de desequilibrios y reequilibrios, de orden y desorden, generados desde dentro o desde fuera de un sistema. Pero, aunque todos los cambios involucran movimientos en los sistemas, no todo cambio comporta rupturas con el orden existente. Cuando los cambios se producen sobre los mismos elementos del orden existente, se puede hablar de desarrollo, algo así como más o mejor... de lo mismo.

Pero, dadas las relaciones de inequidad entre mujeres y hombres predominantes en las organizaciones, un cambio organizacional sensible al género no se propone mejorar lo existente, sino generar rupturas con el orden existente, rupturas en relación con una cierta normalidad, una normatividad, una rutina, una perspectiva.

Para que estos cambios en el orden establecido se estabilicen – no más de lo mismo sino otro orden - es necesario que se expandan y lleven al nacimiento de nuevas tendencias que, si prosperan, se harán dominantes generando a su vez una nueva perspectiva y una nueva "normalidad": la de relaciones equitativas entre mujeres y hombres al interior de las organizaciones.

Por ello no se habla de desarrollo organizacional – más o mejor de lo mismo – sino de cambio organizacional – ruptura cualitativa con lo existente -.

Aunque los procesos de cambio involucran todos los aspectos humanos - sus modelos de pensamiento, sus emociones, su comportamiento, su cuerpo y estilo de vida - en este material se hace énfasis en dos aspectos: el de los modelos de pensamiento y de los sistemas de significaciones.

Por ello, se hará referencia a:

- La noción de paradigmas, como filtro a través del cual se lee la realidad
- La relación entre tipos de cambio y paradigmas
- Las relaciones entre tipos de cambio y tipos de aprendizaje
- Las resistencias como fuerzas inherentes al cambio
- Las fases que siguen los cambios
- La diferencia entre cambio y resolución de problemas
- La aplicación de este enfoque en las organizaciones: organizaciones abiertas al aprendizaje en un entorno en cambios rápidos, que es el entorno contemporáneo.

• ¿QUÉ SON LOS PARADIGMAS?

La palabra paradigma, de origen griego, se emplea en la actualidad "con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que "vemos" el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación." ²

Un modo de pensar los paradigmas, consiste en considerarlos mapas. Un mapa es la representación de ciertos aspectos de un territorio. Pero "el mapa no es el territorio". Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa.

² Covey, Stephen (1996). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós p.28

Los mapas o representaciones se refieren a las interpretaciones que hacemos del modo como son las cosas y del modo como creemos que deberían ser. Con frecuencia, ni siquiera hemos hecho conciencia de la existencia de estas versiones de la realidad y, por ello, pocas veces son cuestionadas. Simplemente asumimos que el modo como vemos las cosas es como realmente son. Estos modos de interpretar la realidad son fuente importante en la construcción de la autoimagen y de nuestra manera de ser y orientan nuestras actuaciones en el mundo y el modo como nos relacionamos con las otras personas.

"Vemos el mundo, no como es, sino como somos nosotros o como se nos ha condicionado para que lo veamos.³ Personas distintas ven las cosas de manera distinta pues cada una mira a través del cristal de su experiencia. Eso no significa que no existan hechos. Pero la interpretación que cada persona hace de esos hechos, representa aprendizajes de experiencias anteriores. Los hechos carecen de significado al margen de su interpretación".

• TIPOS DE CAMBIO Y PARADIGMAS:

Los cambios se dan a diferentes profundidades con efectos distintos sobre los sistemas. Pueden diferenciarse básicamente dos tipos de cambio: uno que se produce dentro de las premisas o principios de un mismo sistema – CAMBIO 1 – otro que transforma las premisas o principios de un sistema, es decir transforma el sistema mismo – CAMBIO 2 - .

En el CAMBIO 1 se da una continuidad de los patrones existentes – No se modifica el paradigma existente. En el CAMBIO 2, la ruptura con las premisas previas, transforma el paradigma existente. En la vida cotidiana se producen cambios de los dos tipos.

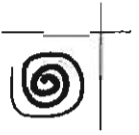
³ Covey, Stephen (1996). op. cit. p. 35

⁴ Covey, Stephen (1996). op. cit. p. 36

"Cuanta más conciencia tengamos de nuestros paradigmas, mapas o supuestos básicos y de la medida en que han influido nuestra experiencia, en mayor grado podemos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos, someterlos a la prueba de la realidad, escuchar a los otros, estar abiertos a sus percepciones, con lo cual lograremos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva."⁴

Un cambio de paradigma, ya sea que se produzca de manera instantánea o gradual o que conduzca en direcciones positivas o negativas, significa pasar de una manera de ver el mundo a otra. Es un cambio que genera poderosas transformaciones.

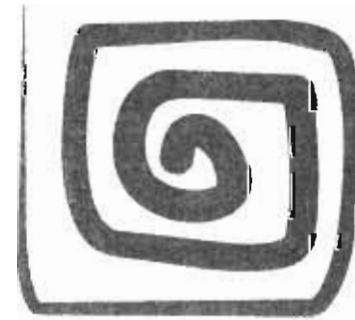
Si lo que pretendemos es realizar en nuestra vida cambios relativamente menores, puede que baste con que nos concentremos en nuestras actitudes y conductas. Pero, si aspiramos a un cambio significativo, equilibrado, tenemos que trabajar sobre nuestros paradigmas básicos.



El cambio 2, por modesto que sea, introduce comprensiones que ya no son compatibles con las anteriores; es como mirar "lo mismo" pero desde una lente diferente: los mismos "hechos" interpretados de otro modo, pero de un modo que no es lo contrario de lo que se tenía antes. Cuando se pasa de un polo a su contrario, estamos en un nivel de cambio 1.

"Considerado de un modo superficial resultaría difícil imaginar un cambio más drástico y radical que la sustitución de algo por su opuesto. Una de las falacias más corrientes del cambio es que si algo es malo, lo contrario tiene que ser forzosamente bueno". Pero ese cambio de algo en su contrario "no representa cambio alguno dentro de la pauta general. Gran parte de los conflictos humanos y muchas soluciones engendradoras de conflictos son debidas a tal ceguera".⁵

El cambio 2 es siempre discontinuo, implica un salto lógico. Por ello sus manifestaciones prácticas aparecen como ilógicas y paradójicas. Aunque el cambio 2 se da cotidianamente su aparición es considerada corrientemente como algo incontrolable e incluso incomprensible. "Pero el cambio 2 aparece como ilógico, impredecible, abrupto, tan sólo en términos del cambio 1, es decir, desde dentro del sistema. Y así debe ser, puesto que el cambio 2 resulta introducido en el sistema desde el exterior y por tanto no es algo familiar ni inteligible desde las vicisitudes del cambio 1. De ahí su naturaleza chocante y aparentemente caprichosa. Pero visto desde fuera del sistema, supone meramente un cambio de premisas que rigen al sistema en su totalidad".⁶



Un ejemplo de cambio 1 en el que se pasa de un polo a su contrario, es la idea existente en quienes, no comprendiendo lo que busca la equidad de género, consideran que se quiere pasar de una situación de "hombres mandando a mujeres" a una situación opuesta de "mujeres mandando a hombres". En este esquema, en términos de equidad en las relaciones entre mujeres y hombres, no se ha logrado nada.

El cambio 2, en nuestra propuesta, buscaría pasar de relaciones de inequidad, jerárquicas y discriminatorias a relaciones sin privilegios ni discriminaciones para ningún género y para ningún grupo humano, cambiando así las premisas que sustentan a un sistema inequitativo de relaciones entre las personas por premisas en las que no tengan cabida diferentes valoraciones entre los seres humanos en razón de su sexo/género o de su etnia o de su edad. Ello puede resultar incomprensible, inaceptable o chocante para personas que han basado su sistema de vida y la construcción de su identidad en sistemas de valoraciones jerarquizadas y en cuyo sistema de pensamiento no cabe la igualdad y la equidad entre todas las personas sin excepción, como es el caso de las mentalidades sexistas, racistas y xenofóbicas.

⁵ Watzlawick, Paul y otros (1994) *Cambio: Formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona: Herder. p.42

⁶ Watzlawick, Paul y otros (1994). op. cit. p.44

En general, se invierte mucho tiempo en cambios del tipo 1, recorriendo todas las posibilidades dentro de la lógica del mismo sistema, repitiendo una y otra vez salidas que fallaron en otro momento, reproduciendo círculos viciosos en que giran y giran relaciones, instituciones y sociedades enteras. Hasta que se descubren opciones "por fuera" de un sistema, para lo que se necesita *examinar los supuestos en los que se basa la formulación de las opciones y no la formulación en sí misma*, rompiendo finalmente los círculos viciosos y pasando a otra perspectiva de interpretación y manejo de las situaciones.

● **CAMBIO Y APRENDIZAJE:**

Está en la naturaleza humana el aprender. El ser humano se construye a sí mismo y a su mundo en procesos permanentes de aprendizaje. El ser humano se potencia y realiza a sí mismo a través del aprendizaje.

Sin embargo, en nuestra cultura, el aprendizaje parece ser algo restringido a los años de escolarización y a los momentos en que se emprende un nuevo trabajo u oficio. También hay una fuerte tendencia humana hacia la rutinización, repetición y cese del aprendizaje. Este tipo de comportamiento que claramente resultaría siniestro en las primeras edades (infancia y adolescencia) se convierte en casi un imperativo en la adultez. No se considera que la adultez o la vejez sean momentos propicios u oportunos para el aprendizaje.

La búsqueda de seguridades y estabildades en el mundo adulto también contribuye a este drástico freno al aprendizaje. El cierre a nuevos mundos parece ser un mandato cultural a las personas adultas.

Sin embargo, un ser humano que frena su capacidad de aprendizaje, que no nutre su existencia abriéndose a nuevos mundos y nuevas opciones, si bien vive en una aparente estabilidad y seguridad, es una persona que cierra su universo exclusivamente a lo conocido, deja de crecer como persona, genera desconfianza y temor al cambio a su alrededor y empobrece su vida.

Así que promover unas organizaciones abiertas al aprendizaje significa también promover una vida enriquecida, abierta al aprendizaje.

● **TIPOS DE APRENDIZAJE:**

Se pueden diferenciar tres tipos de aprendizaje que se relacionan de manera directa con los dos tipos de cambios descritos:

- El aprendizaje I o "proto-aprendizaje", caracteriza la solución simple a un problema, la situación clásica de estímulo – respuesta.



- El aprendizaje II o "déutero - aprendizaje", se refiere a un 'cambio progresivo en la velocidad del proto - aprendizaje' . Implica el descubrimiento de la naturaleza misma de los contextos, aumenta la habilidad para resolver problemas, el reconocimiento de secuencias, "aprende a aprender" . "De modo que el proto - aprendizaje es la solución a un problema dentro de tales contextos, y el déutero - aprendizaje es la elucidación de qué es el contexto en sí mismo - el aprender las reglas del juego. El carácter y la "realidad" tienen sus orígenes en el proceso de aprendizaje II; y ciertamente, el carácter y la realidad resultan ser inseparables."⁷

Los déutero - aprendizajes se producen desde la más temprana infancia. Para la persona, "su" realidad es "LA" realidad y no concibe que pueda ser organizada de otra manera. Son personas centradas en sí mismas y cualquier hecho que contradiga o cuestione "su" realidad es considerado como una anomalía. En otras palabras, "la persona moldea el contexto total para hacerlo calzar con sus expectativas. El carácter autovalidante del déutero - aprendizaje es tan poderoso que normalmente no es posible de erradicar, y por lo general persiste de la cuna hasta la tumba."⁸ En este nivel de aprendizaje una persona puede saltar de un extremo a otro, como en los numerosos casos de "conversión" política, religiosa, etc, pero en estos casos se mantiene un nivel de aprendizaje II o déutero - aprendizaje.

- La forma de salir de este centramiento en una sola realidad válida, es a través del aprendizaje III "donde no se trata ya de un paradigma versus otro, sino de la comprensión misma de la naturaleza del paradigma. Cambios como éste involucran una profunda reorganización de la personalidad - un cambio en la forma, no sólo en el contenido (...), estos cambios hacen reventar las categorías del Aprendizaje II."⁹

"En el Aprendizaje III, el individuo aprende a cambiar hábitos adquiridos en el Aprendizaje II (...), aprende que es una criatura que inconscientemente logra el Aprendizaje II, o aprende a imitar o a dirigir su Aprendizaje II. El Aprendizaje III es aprender *acerca* del aprendizaje II, aprender acerca de su propio "carácter" y visión del mundo. Este despertar necesariamente involucra una redefinición del sí mismo, que es el producto del déutero - aprendizaje previo de uno. De hecho, el sí mismo empieza a hacerse irrelevante; el "yo" deja de funcionar como el referente central de la experiencia".¹⁰

El aprendizaje III, en la medida en que es un aprendizaje de la naturaleza misma de los paradigmas, es también un aprendizaje de los presupuestos en los que se basa cualquier actividad humana como "la ciencia, el arte, la religión, el comercio, la guerra y hasta el dormir".¹¹

⁷ Berman, Morris (1987). *El reencantamiento del mundo*. Chile: Cuatro Vientos. p. 214

⁸ Berman, Morris (1987). p. 215

⁹ Berman, Morris (1987). p. 215

¹⁰ Berman, Morris (1987). p. 215

¹¹ Bateson, Gregory (1993). *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires: Amorrortu.

• **RELACIONES ENTRE CAMBIO, APRENDIZAJE Y PARADIGMAS:**

Nivel de aprendizaje

NIVEL 1 O PROTO-APRENDIZAJE:

Solución simple a un problema: estímulo – respuesta

NIVEL 2 O DÉUTERO APRENDIZAJE:

“Aprender a aprender”. Mejora habilidad para resolver problemas. Aprende las reglas del juego. Aprende la naturaleza de los contextos. Sujeto centrado en sí mismo: su realidad es LA realidad. Identidad estrecha.

NIVEL 3:

“Conocer el conocer”. Aprende la naturaleza misma de los paradigmas. Aprendizaje de los supuestos en que se basa toda actividad humana. Sujeto descentrado de sí mismo: su realidad es UNA realidad. Redefinición, ampliación de la identidad.

Tipo de Cambio

CAMBIO 1

Se produce dentro de las premisas o principios de una mismo sistema - Continuidad de los patrones existentes – No se modifica el paradigma existente. Cuanto más cambian las cosas más siguen siendo las mismas: misma realidad, misma identidad.

CAMBIO 2

Ruptura con las premisas previas, transforma el paradigma existente. Cambios en cuanto a las reglas que gobiernan la estructura o el orden interno de los sistemas. Introduce comprensiones que ya no son compatibles con las anteriores: cambio de realidad, de identidad.

Los niveles de aprendizaje uno y dos generan cambios de tipo 1. Son cambios generalmente de forma, que no afectan los modos habituales de interpretar “la realidad”. El nivel III de aprendizaje, son cambios de conciencia, son cambios en profundidad, forma y contenido son transformados. Por tanto, afectan la interpretación que se haya tenido de sí mismo y de la realidad.

• **CAMBIO Y RESISTENCIA:**

Los sistemas son, a la vez, abiertos y conservadores. Persistencia (lo aprendido) y cambio (lo nuevo) son dos fuerzas en tensión en todos los sistemas y las resistencias son inherentes a los cambios. Las resistencias expresan las fuerzas conservadoras de la persistencia y se pueden y se deben abordar, si se quiere que el proceso de cambio se produzca.

Los procesos de cambio no siempre fluyen de manera fácil y lo que se debe esperar de un proceso que cuestiona las premisas sobre las cuáles han funcionado, por ejemplo, las relaciones entre las mujeres y los hombres en el caso de un cambio organizacional



sensible al género, es que se produzcan resistencias psicológicas a cambiar actitudes fundamentales. En este terreno, aplicar nuevos aprendizajes implica “desaprender” los previos, significa no sólo cambiar de enfoque o de mirada sino también comportarse de manera que el nuevo enfoque se pueda expresar.

Los valores dominantes, los hábitos y las costumbres no se cambian de un día para otro. Los cambios asumidos con responsabilidad y a fondo, pueden generar, sobre todo al comienzo, sentimientos de temor e inseguridad.

Abordar las organizaciones y los procesos de cambio desde una perspectiva de sistema, cambia el enfoque ético de los procesos. Esto significa que, en lugar de buscar chivos expiatorios o sujetos “problema”, como sucede con frecuencia cuando no anda bien, se busca, por ejemplo, identificar

• **ORGANIZACIONES ABIERTAS AL APRENDIZAJE:**

Aprender significa cambiar. Cambiar significa aprender Y quienes aprenden y cambian son las personas. Cambiar implica aprender a comprender de manera diferente lo que la vida va presentando. Aprender significa cambiar los marcos internos de percibir e interpretar los eventos que suceden en la vida cotidiana.

Una organización abierta al aprendizaje es la que entiende que son las personas individuales y en interacción quienes aprenden y desaprenden. Bajo la perspectiva del aprendizaje, la gente es lo más importante para una organización.

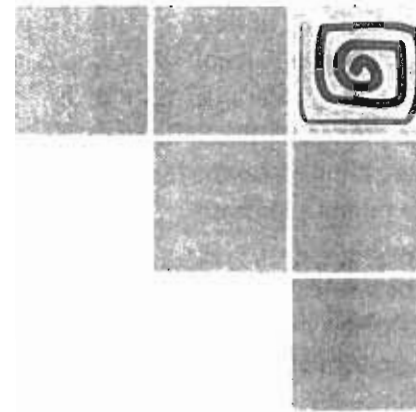
El interés por el aprendizaje organizacional se ha ido expandiendo y esto se explica, en parte, en la necesidad que tienen las organizaciones de responder a un entorno de cambios rápidos y que genera nuevas exigencias. Estas respuestas exigen una alta creatividad y la posibilidad de crear está directamente relacionada con la capacidad de riesgo, de aprendizaje y de cambio de las personas en el colectivo. Aprendizaje – riesgo – apertura – flexibilidad – creatividad – cambio, son todas palabras que se refieren a un mismo proceso.

dinámicas de relación y actuación entre las personas y sus premisas subyacentes compartidas.

En otros términos, se pasa de la noción del “culpa” de uno o varios, a la responsabilidad que cada miembro de un colectivo tiene frente a los procesos colectivos. Ser parte de los problemas implica ser parte también de las soluciones.

El aprendizaje efectivo y duradero no se puede dar bajo coerción sino por el aprendizaje colectivo que trabaja en la creación de consensos sobre la necesidad del cambio y el tipo de cambio requerido. La resistencia puede emerger de la ignorancia, el miedo o la ansiedad acerca de un amplio rango de cosas. La respuesta es el diálogo y la negociación antes que la confrontación.

El entorno existente, de cambios rápidos, ha puesto en evidencia la importancia de la capacidad de aprender de las organizaciones, pero más profundamente, ha "recordado" que la vida no está bajo nuestro control. Ha permitido el "reingreso" de la conciencia de que la vida es fundamentalmente fluir, que el fluir es cambio, que la incertidumbre hace parte de la vida y que caos y orden son las dos caras de una misma moneda. Los dos son necesarios para mantener la vida natural y social.¹²



- **CAMBIO ORGANIZACIONAL NO ES RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:**

El aprendizaje para el cambio, está implicando una orientación creativa – proactiva y no reactiva, de la atención y la energía de las personas. La orientación reactiva - hacia la resolución de problemas - es limitada a brindar soluciones, muchas veces transitorias a los problemas identificados. Es un tipo de respuesta circunscrita a responder a "lo que hay". Esta forma no permite proyectarse hacia un panorama más abierto que reconozca la existencia de problemas, pero que no centre sus análisis ni sus propuestas en ellos, sino que pueda proponer "nuevos escenarios". No el mismo escenario existente con un problema menos (ausencia del problema identificado).

La creación de visiones en las organizaciones y en los procesos de desarrollo social, permiten la creación de nuevos escenarios, con elementos y dinámicas diferentes a los existentes y posibilitan a su vez la creación de propuestas y estrategias no sólo más amplias sino diferentes a las que se crearían si se trata sólo de resolver problemas.

La pregunta ¿en qué ponemos la atención? es fundamental. El enfoque de resolución de problemas tiene su lugar: es útil para responder a emergencias, una hambruna, una enfermedad, una crisis organizacional que requiera de acciones inmediatas. Pero no nos dice de las causas profundas o de las dinámicas que conducen a las "emergencias". Hay una diferencia profunda entre aliviar una enfermedad y crear salud.

¹² De Geus, Arie (1997). op. cit. p. 20



• **FASES DEL CAMBIO:**

Los cambios no son lineales. Tienen avances y retrocesos, estancamientos, aceleración, desaceleración, bloqueos, resistencias, crisis. Sus resultados no están garantizados. Los cambios pueden ser inducidos conscientemente o forzados por las circunstancias. Pueden ser anticipados y proactivos o urgentes y reactivos.

Todo cambio involucra la introducción de un desorden, de una desorganización del equilibrio dinámico de un sistema. Involucra la aparición de opciones, de caminos posibles, de nuevos sentidos, de nuevas búsquedas. Desemboca en una reorganización, en nuevos equilibrios, nuevos ordenamientos de los elementos del sistema. Siempre involucran aumento del riesgo y de la incertidumbre.

- Desorganización – introducción de novedades
- Aparición de múltiples opciones
- Reorganización – nuevos “equilibrios”

Estas fases pueden ser vistas como tres zonas para las transiciones:

- ZONA DE RUPTURA: Desestructuración. Contiene las semillas de lo que vendrá. Cambios de movimiento lento.
- ZONA DE BIFURCACIÓN: Emergencia de múltiples opciones, reconceptualización, rediseños. Aumento de la incertidumbre. Cambio de movimiento rápido, aceleración. No hay garantías de un cambio cualitativo. Demanda la revisión de asunciones, de prioridades, de metas y de los valores que las sostienen. Se puede esperar el aumento de las buenas noticias y de las malas noticias.

- ZONA EMERGENTE: Nuevos ordenamientos. Los viejos problemas y las viejas crisis se perciben como nuevas oportunidades. Las buenas y las malas noticias lo son sólo en apariencia. Se aprecian los nuevos aprendizajes que ocurren a través de las crisis, reestructuraciones, nuevas formas y adaptaciones. Conocimiento reestructurado, nuevos mapas, nuevos criterios de éxito, nuevos indicadores de medida.

Las tres zonas se pueden traslapar unas con otras.

• **¿POR QUÉ CAMBIAR? LAS ORGANIZACIONES EN UN ENTORNO DE CAMBIOS RÁPIDOS:**

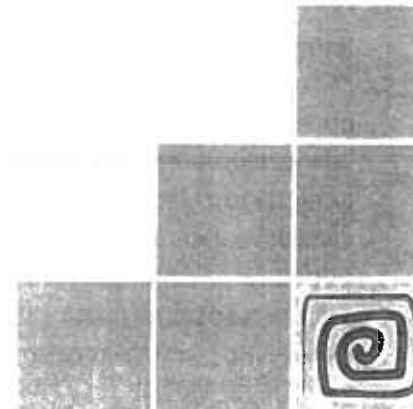
Son muchos los argumentos que pueden dar cuenta de una decisión por el cambio consciente, intencional o planeado, tanto desde lo individual como desde lo colectivo. Las razones se pueden referir a:

- * Aspectos funcionales de las organizaciones como mejoramiento de la eficiencia en el desempeño, al mejoramiento en la calidad de los servicios o productos, para mantenerse vivos en un mercado altamente competitivo, para elevar los ingresos o la rentabilidad.
- * Observaciones sobre cambios en los macro y micro contextos en los que se encuentran las organizaciones como pueden ser la globalización - de la industrialización y la tecnología, de las finanzas, las comunicaciones y la información, del empleo y de

las migraciones, del consumo¹³; la elevación de los niveles de conciencia sobre la conservación del medio ambiente y la creciente demanda por productos "verdes" y muchos otros aspectos de un cambio cultural global en marcha.

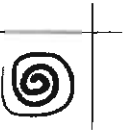
- * Motivaciones más centradas en las personas. En el reconocimiento de que se pueden construir relaciones humanas más creativas, potenciadoras y satisfactorias de las que se tienen actualmente. Por la vía del mejoramiento humano y de sus relaciones, se logran los resultados del primer grupo de argumentos, tradicionalmente buscados por la vía del control.

Las señales del macrocontexto - la información de las macrotendencias - imponen a las organizaciones exigencias de adaptación y de ajustes que, desde la perspectiva del cambio cultural, tendría que afectarlas en cuanto a su funcionamiento, pero fundamentalmente en sus concepciones y valores y en sus relaciones con el contexto externo, como se ilustra en la siguiente síntesis:



¹³Henderson, Hazel (199) *Paradigms in Progress: Life Beyond Economics*.

San Francisco: Berrett - Koehler Publishers. p. 74



El entorno cambiante ¹⁴

Viejas tendencias	Nuevas tendencias
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Sociedad industrial.<input type="checkbox"/> Economía nacional.<input type="checkbox"/> Productos y servicios estandarizados.<input type="checkbox"/> Clientela uniforme.<input type="checkbox"/> Cualificación inicial.<input type="checkbox"/> Unidisciplinariedad.<input type="checkbox"/> Prácticas de por vida.<input type="checkbox"/> Empleo o autoempleo.<input type="checkbox"/> Sucesión perpetua.<input type="checkbox"/> Carteles, barreras y oligopolios.<input type="checkbox"/> Diversificación.<input type="checkbox"/> Ayuda institucional.<input type="checkbox"/> Representativos.<input type="checkbox"/> Hechos y teorías.<input type="checkbox"/> Actitudes.<input type="checkbox"/> Cantidad.<input type="checkbox"/> Procedimientos.<input type="checkbox"/> Individuos.<input type="checkbox"/> Ir hacia delante.<input type="checkbox"/> Absolutos.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Sociedad de información.<input type="checkbox"/> Economía mundial.<input type="checkbox"/> Productos y servicios adecuados al cliente.<input type="checkbox"/> Clientela informada y demandante.<input type="checkbox"/> Aprendizaje continuo.<input type="checkbox"/> Multidisciplinariedad.<input type="checkbox"/> Carreras móviles.<input type="checkbox"/> Carreras de portafolio.<input type="checkbox"/> Arreglos temporales.<input type="checkbox"/> Competencia y escogencia.<input type="checkbox"/> Focalización.<input type="checkbox"/> Autoayuda.<input type="checkbox"/> Participativos.<input type="checkbox"/> Valores.<input type="checkbox"/> Sentimientos.<input type="checkbox"/> Calidad.<input type="checkbox"/> Procesos.<input type="checkbox"/> Grupos y equipos.<input type="checkbox"/> Balance de logros.<input type="checkbox"/> Relativo/contextual.

Un cambio organizacional sensible al género encuentra mejores posibilidades de existencia en organizaciones que adopten modelos abiertos al aprendizaje y en las que las personas sean lo más valioso de la organización. No necesariamente este tipo de organizaciones son sensibles al género, pero sus principios y valores se acercan más a la equidad entre las personas, que las organizaciones más verticales y controladoras, cuyo fin principal sea la rentabilidad y en donde las personas son "recursos" o "medios" al servicio del fin propuesto.

¹⁴ Huffington, Clare; Cole, Carol and Brunning, Halina (1997). *A Manual of Organizational Development: The Psychology of Change*. Madison, Conn.: Psychosocial Press. p. 3

SÍNTESIS

SUPUESTOS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL



- Persistencia y cambio son dos fuerzas siempre presentes en todos los sistemas.
- Cambio y aprendizaje son parte de un mismo proceso. Aprender significa desaprender y significa cambiar.
- Los cambios pueden ser forzados por las circunstancias o pueden ser inducidos conscientemente.
- Resistencia y cambio son parte de un mismo proceso.
- Las organizaciones son organismos vivos y por tanto aprenden como un todo (aprendizaje colectivo).
- Los procesos de cambio no suelen ser fluidos ni estables. Tienen distintos ritmos y momentos de avance y estabilización.
- El cambio en los aspectos más intangibles, más inmateriales (sistemas de significaciones, niveles de conciencia, modelos mentales, habilidades, actitudes) es el más profundo y duradero porque cambia la noción de realidad y de identidad, la manera de comprender y actuar sobre el mundo.
- Las resistencias pueden ser utilizadas constructivamente como apoyo al proceso.
- Las personas son capaces de aprender y por tanto de cambiar a lo largo de toda su vida.
- Nadie puede obligar a otro a cambiar. Nadie cambia de manera intencional y consciente si no tiene una motivación para hacerlo, si no tiene un interrogante vital que lo lleve a "buscar".
- Las organizaciones cambian a través del cambio de las personas que las constituyen. De ahí que los cambios organizacionales siempre estén mediados por los cambios individuales.



1.4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL: Clave del cambio organizacional sensible al género

El avance hacia unas relaciones de equidad entre las mujeres y los hombres en cualquier ámbito de la vida social es, a la vez y fundamentalmente, el avance hacia cambios culturales de fondo: cambios en los sistemas de ideas y creencias, de los imaginarios o representaciones sociales, de los sistemas de asociaciones y valoraciones. Los procesos de cambio organizacional no son la excepción.

De hecho, dadas las exigencias de un cambio organizacional sensible al género, la cultura organizacional se constituye en el territorio fundamental del cambio. Para que las transformaciones sean profundas y duraderas, es decir efectivas, reales y estables, deben considerar de manera clara y directa aspectos centrales de la cultura organizacional. De una manera más general, esta sería una afirmación válida para cualquier intento de cambio organizacional, pero se hace crítica cuando se trata de interpretar la organización desde una perspectiva de género.

Con frecuencia, los procesos de cambio se centran en operaciones, sistemas y procedimientos, es decir, los aspectos más fáciles de identificar y, quizás de medir. Pero centrarse solamente en estos aspectos puede hacer fracasar los intentos de cambio organizacional o dejarlos planteados en un nivel formal y superficial, sólo de forma pero no de fondo, que fácilmente pueden retornar a las antiguas "inercias" y hábitos organizacionales. Los cambios generados en la cultura organizacional han mostrado mayor efectividad porque arraigan en la vida cotidiana de las organizaciones.

• QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

*"Necesitamos comprender la cultura como un sistema que pone en comunicación
- dialéctica - una experiencia existencial y un saber constituido."¹*

"La cultura organizacional designa un sistema de significados compartidos entre los miembros de la organización que produce acuerdos sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo. Esto permite hacer distinciones entre las organizaciones".²

¹ Morin, Edgar (1995). *Sociología*. Madrid: Tecnos. p. 146

² Hola, Eugenia y Todaro, Rosalba. *Los mecanismos de poder: Hombres y mujeres en la empresa moderna*. Santiago de Chile: Centro de Estudios de la Mujer. p 19

La cultura organizacional incluye "el conjunto de las manifestaciones de poder, de características de interacción y de toma de decisiones y de los valores que surgen al interior de las organizaciones que, a lo largo del tiempo, se convierten en hábitos y en parte de la personalidad o "forma de ser" de éstas. La noción de cultura organizacional recoge los patrones de interacción entre los sujetos, a niveles formal e informal, que influyen sensiblemente en el clima organizacional que viven estos. La cultura refleja el modelo en el cual está suscrita la organización"³.

• **SUPUESTOS DE LA NOCIÓN DE CULTURA PROPUESTA:** ⁴

La cultura organizacional como *sistema de significaciones compartidas por un colectivo*, posee las características de todos los sistemas, algunas de las cuáles ya han sido mencionadas en referencia a los sistemas organizacionales. Estas características ponen el acento en la naturaleza dinámica del sistema organizacional y en sus posibilidades de transformación. La cultura organizacional también puede ser definida como un subsistema de un sistema mayor que es la organización en su conjunto.

Se resaltan a continuación los supuestos de la noción de cultura propuesta:

- *Las culturas son sistemas abiertos.*
- *Las culturas no son "todas" hegemónicas y coherentes.*
- *Las culturas no son realidades objetivas sino sistemas de significaciones construidos y compartidos por sus integrantes.*
- *Las culturas son dinámicas, presentan momentos de apertura, favorables al cambio y momentos de cierre o resistencia a él.*
- *Las culturas no pueden ser cambiadas manipulando solamente su apariencia externa.*

³ Proyecto Proequidad (1997). *Género y Desarrollo Organizacional para Entidades Públicas*. Santa Fe de Bogotá - Colombia

⁴ Fuentes: Janet Newman (1995), Edgar Morin (1995b), Ken Wilber (1996)



1. Las culturas son sistemas abiertos:

Las culturas organizacionales son sistemas dentro de sistemas, contextos dentro de contextos. Esto implica que los sistemas culturales son capaces de *autopreservarse* pero también deben ser capaces de *autoadaptarse* a las modificaciones y exigencias de los contextos más amplios en los que se encuentren.

Cada sistema organizacional muestra una cierta capacidad de preservar su propia totalidad. Aunque existan en relación con su contexto, no se diluyen en él. Tienen su propia forma, modelo o estructura individual.

Buscan mantener su identidad y sus viejas y conocidas vías y, al tiempo, reciben influencia y retroalimentación de los entornos más amplios en los que están inscritas. Por ejemplo, las relaciones de género imperantes en el contexto sociocultural más amplio son reproducidas en las relaciones de género de las organizaciones.

A la vez, las organizaciones, como parte de un contexto mayor en el que están inmersas, requieren para su preservación, de capacidad de adaptación, en su flexibilidad para responder a las "novedades" y nuevas exigencias que le muestra el entorno. Es decir, que las organizaciones manejan una tensión entre dos tendencias aparentemente opuestas: individualidad y comunión. Cualquier desequilibrio a favor de una de estas fuerzas, pone en cuestión la sobrevivencia misma de la organización. Demasiada individualidad la vuelve sorda al entorno al que sirve y del que se sostiene, demasiada apertura, la lleva a perder su identidad, su aporte específico.

La capacidad de adaptación se relaciona con la capacidad de aprendizaje. Las organizaciones son capaces de "aprender" de autotransformarse, de ir más allá de lo dado, de introducir "novedades", de ir más allá de lo que han sido, son capaces de *autotrascendencia*. En el aprendizaje hay tanto continuidades como discontinuidades. Y así como las organizaciones son capaces de evolucionar, también lo son de desaparecer - capacidad de *autodisolución* - y deben hacerlo cuando ya han cumplido su misión o cuando se han vuelto rígidas y obsoletas y no muestran capacidad de cambio.

Estas cuatro fuerzas, autopreservación, autoadaptación, autotrascendencia y autodisolución, actúan simultáneamente en la cultura organizacional.

2. Las culturas no son "todos" hegemónicos y coherentes.

Dentro de una misma cultura coexisten diversas lógicas, diversos modos de concebir y hacer las cosas. En la cultura organizacional se pueden detectar tendencias más o menos fuertes comunes a la mayor parte de la organización. Pero estas tendencias pueden coexistir con tendencias "marginales" minoritarias en relación con temas críticos para la organización, como pueden ser los procesos de toma de decisiones y de uso del poder. Esto hace que no sea posible pensar en consensos totales al interior.

Las organizaciones no se "inscriben" de una manera nítida en ningún modelo y forma cultural organizacional. Los modelos sólo sirven de orientadores y permiten percibir las tendencias al interior de la compleja interacción de las personas en las organizaciones. Los diferentes

departamentos o las distintas divisiones de las organizaciones suelen generar sus propias dinámicas, valores y prácticas, mensajes y consecuencias sobre las relaciones de género. Los procesos de cambio en sí mismos, generan nuevas líneas de fragmentación con nuevas formas, imperativos y demandas.

De estas tensiones entre tendencias, emerge la posibilidad de evolución y cambio. De la diversidad emerge la riqueza. De la diversidad también emergen los conflictos y las resistencias a los cambios. Sin embargo, las resistencias pueden ser entendidas como aspectos inherentes a los procesos de cambio, al tiempo que como oportunidades para profundizar en la comprensión de las dinámicas organizacionales.

3. Las culturas no son realidades objetivas sino sistemas de significaciones construidos y compartidos por sus integrantes:

Las culturas no son algo que las organizaciones "tienen" como un paquete de atributos o características. No es algo que ocurra aparte de las identidades y de la gestión humanas. Las personas no son recipientes pasivos de cultura sino sus co-creadores activos.

Los sistemas de significaciones, que se expresan en las interpretaciones de la realidad, los modelos mentales y las creencias presentes en la organización, son creados, mantenidos y transformados por sus cocreadores en procesos de intercambios subjetivos

Trabajar sobre la cultura permite percibir las tendencias comunes y las divergencias en las interpretaciones y

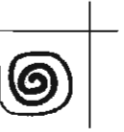
creencias de las personas en la organización y profundizar sobre los supuestos y premisas comunes que sostienen interpretaciones diferentes y, a veces, aparentemente opuestas.



4. Las culturas son dinámicas, presentan momentos de apertura, favorables al cambio y momentos de cierre o resistencia a él:

No son "campos pasivos" esperando a ser modificados por agentes externos (expertos o gerentes). Las formas que adoptan los procesos de cambio, incluyendo sus resistencias y barreras, son de carácter fluido y plástico que se modelan y remodelan en formas diversas a medida que ocurren los cambios (ver metáfora de la organización como organismo vivo y no como máquina). Es por ello que resulta difícil explorar las cualidades dinámicas del cambio cultural y las tensiones que esto produce.

Un ejemplo del dinamismo del sistema cultural son las múltiples formas de resistencia observadas en cómo las organizaciones asumen la inserción de la dimensión de género (ver aparte sobre género en las organizaciones). En este caso existe tanto apertura – puesto que se acepta integrar el género en la organización – como resistencia – puesto que se integra el género hasta cierto punto y



frecuentemente a través de soluciones de compromiso que no tocan el trasfondo cultural que sostiene la inequidad de género al interior de la organización.

Las resistencias a los cambios son procesos activos en los que se generan múltiples expresiones más burdas o más sutiles. Estas resistencias pueden generar círculos viciosos (cambio 1), que impiden todo cambio real. Los círculos viciosos deben ser afectados por acciones en múltiples factores simultáneamente. Las intervenciones singulares no los pueden romper y pueden empeorar la situación pues permiten afirmar que se probó pero no funcionó.

5. Las culturas no pueden ser cambiadas manipulando solamente su apariencia externa.

La cultura organizacional no está ni generada ni centrada en personas con poder decisorio o en líderes. Los sistemas de significaciones expresados, por ejemplo, en valores declarados, no pueden ser decretados desde la formalidad organizacional ni "inyectados" a través del cambio de apariencia o de imagen corporativa.

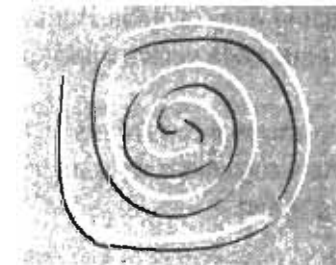
Declarar nuevos valores, redactar nuevas visiones y misiones, cambiar la apariencia de los edificios, rediseñar la publicidad, las áreas de recepción, los uniformes, es muy poco lo que pueden lograr en cuanto a cambios en la cultura organizacional y puede resultar contraproducente e inducir un profundo cinismo en el personal.

Las organizaciones envían mensajes, con frecuencia inadvertidamente, que expresan las percepciones de lo que es y lo que no es importante. El tipo de entorno en que

mujeres y hombres trabajan, su ubicación física en el edificio, el tipo de roles y profesiones que ejercen, todo ello contiene mensajes que refuerzan profundamente los valores adoptados. Pero los cambios no se dan simplemente manipulando la apariencia exterior.

Los cambios profundos deben afectar tanto lo visible como lo "invisible": la apariencia exterior, los comportamientos observables y TAMBIÉN los significados, los sistemas de valores y creencias. Los cambios profundos afectan a los individuos en su aspecto personal y al colectivo en cuanto a sus interacciones.

El cambio involucra lo interior tanto en lo personal como en lo colectivo (significados individuales o subjetividades y significados compartidos o intersubjetividad) y lo exterior tanto en lo individual como en lo colectivo (conductas individuales y sociales). Interior y exterior, individual y social son caras de una misma moneda.



• **PARADIGMAS, MODELOS MENTALES Y CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL:**

Buena parte de los elementos que constituyen la cultura organizacional están arraigados en los paradigmas y modelos mentales. Los modelos mentales pueden ser entendidos como expresión de paradigmas de percepción del mundo que, a un nivel más profundo, establecen las premisas y las leyes lógicas que rigen todas las expresiones.



"Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, de los demás, de las instituciones y de todos los aspectos del mundo. Como un cristal que distorciona sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos. Los seres humanos no pueden recorrer los complejos entornos de nuestro mundo sin "mapas mentales" cognocitivos, y todos estos mapas, por definición, adolecen de limitaciones".⁵

"Pero como los modelos mentales son tácitos y existen por debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen. En general, son invisibles para nosotros hasta que les echamos un vistazo. La tarea central es llevar los modelos mentales a la superficie, explorarlos y hablar de ellos sin defensa, para que veamos el cristal, notemos cómo influye en nuestra vida y encontremos maneras de modificarlo mediante la creación de nuevos modelos mentales que nos sirvan mejor en el mundo."⁶

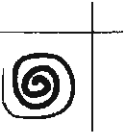
El cambio de la cultura organizacional representa un profundo cambio de conciencia, una especie de "prestar atención" a lo que se hace en la cotidianidad y un "darse cuenta" de cómo funcionan y por qué se hacen las cosas que se hacen rutinariamente, requiere interrogar la vida cotidiana. Permite ver que continuamente estamos influenciados por el entorno y ejercemos influencia sobre él, es decir que cada persona hace parte de una red de relaciones en continuo movimiento y retroalimentación.

Un cambio organizacional con énfasis en la cultura, se puede apoyar en formas del pensamiento que facilitan el "darse cuenta" de los significados y contenidos de la cultura organizacional. Algunas de las "habilidades" de pensamiento que se busca promover desde este enfoque son:

⁵ Senge, Peter y otros (1997). *La Quinta Disciplina en la Práctica*.

Barcelona: Granica. p. 246

⁶ Senge, Peter (1997). op. cit. p. 246



- *Un pensamiento que reconozca el carácter no "objetivo" o dado de las significaciones culturales, sino su carácter relativo, construido y reproducido colectivamente a través de su continua repetición y afirmación como "normal" o "natural".*
- *Que comprenda la naturaleza y funcionamiento de los paradigmas y modelos mentales, un pensamiento humano entrenado en conocer el conocer.*
- *Que permita un cambio de enfoque, que vea las totalidades y no las partes. Que vea interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa - efecto. Que vea procesos de cambio en vez de "instantáneas". Que no se concentre en la complejidad de los detalles sino en la complejidad dinámica*
- *Un pensamiento sistémico que aprenda a percibir estructuras, patrones, pautas, recurrencias, ciclos, marcos más grandes, cadenas de acontecimientos, simultaneidades, paradojas. Que vea los patrones más profundos que subyacen a los acontecimientos y a los detalles.*
- *Que perciba la realimentación, es decir, cómo los acontecimientos y acciones pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre sí. Realimentación alude a todo flujo recíproco de influencia. Toda influencia es causa y efecto: nunca hay influencias en una sola dirección.*
- *Que comprenda que la dicotomía no es posible. Orden y desorden son dos fuerzas que cooperan entre sí. La contradicción es inevitable. Que acepte la incapacidad de lograr certezas. Llegar a contradicciones no significa error sino llegar a una capa profunda de la realidad que no puede ser traducida a nuestra lógica.*

TRES PRINCIPIOS PARA PENSAR LA COMPLEJIDAD:



* **PRINCIPIO DIALÓGICO:** permite mantener la dualidad en el seno de la unidad: asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas.



* **PRINCIPIO DE LA RECURSIVIDAD ORGANIZACIONAL:** los productos y los efectos son al mismo tiempo causas y productores de aquello que los produce. Por ejemplo, los individuos producen la sociedad que produce los individuos... somos a la vez productos y productores



* **PRINCIPIO HOLOGRAMÁTICO:** no solamente la parte está en el todo sino que el todo está en la parte. Presente en el mundo biológico y en el mundo sociológico.⁷

⁷ Edgar Morin (1995a). op. cit. pp. 87 y ss

Estas habilidades del pensamiento ilustran modelos mentales distintos al pensamiento lineal y estereotipado que no favorece las relaciones en equidad, como tampoco favorece el aprendizaje ni la apertura que exige. Al desarrollar nuevas habilidades de pensamiento, el mundo literalmente cambia. Cambiar de paradigma es cambiar de referente de lectura de la realidad. Teniendo presentes nuestros modelos mentales y su funcionamiento, somos más conscientes de los modos en que continuamente construimos nuestra visión del mundo.

• **LO VISIBLE Y LO INVISIBLE EN LAS ORGANIZACIONES:**

Para abordar la complejidad organizacional, puede ser útil desagregar sus distintos aspectos en "visibles" (observables, medibles, explícitos) e "invisibles" (no observables sino a través de sus efectos, no medibles cuantitativamente, su naturaleza es fundamentalmente cualitativa, implícitos).

Los aspectos visibles e invisibles van juntos y se retroalimentan mutuamente. No existen organizaciones sin una cultura organizacional, como no existen organizaciones sin procesos de gestión, sin una estructura o un modo establecido de funcionamiento. No son aspectos descartables u opcionales. Simplemente están presentes en toda organización humana.

Es frecuente que en el mundo de las organizaciones se tiendan a realzar o privilegiar los aspectos visibles y se tiendan a ignorar o considerar como secundarios los aspectos invisibles. Los implícitos nunca explicitados, los aspectos considerados como "datos" son múltiples en las organizaciones. Muchos de los valores "vividos" no se revisan, no se analizan ni se hacen explícitos, así contradigan a diario los valores "declarados" de la organización.

Lo visible contiene claves de lo invisible, pero lo visible no es todo, es quizás lo más pequeño, la punta del iceberg, de la organización. Lo visible es un reflejo de lo que subyace. Pero este reflejo puede o bien, dar cuenta de manera precisa de verdades internas o bien enmascararlas (por ocultación u ostentación).

Las organizaciones son más que su estructura, procedimientos o procesos de gestión, más que los servicios o productos que constituyen su "oferta" a su clientela. Estos son los aspectos externos, visibles, observables, objetivos, el ¿qué hace? Las organizaciones se levantan sobre ideas, valoraciones, nociones de poder, de trabajo, de ser humano, de relaciones entre personas, nociones preexistentes en sus miembros y en el contexto social en el cual emergen. Estos aspectos invisibles, intangibles, intersubjetivos, son el ¿qué significa? Estos últimos aspectos constituyen la cultura organizacional.



2. ANÁLISIS Y CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

• ¿ESTRATEGIAS ó PROGRAMAS?

Los cambios organizacionales intencionales son procesos de alta complejidad, la cual puede ser mejor abordada desde estrategias que desde programas. Los programas suponen secuencias de acciones predeterminadas que deben funcionar en circunstancias que permitan el logro de los objetivos. El programa es poco flexible frente a los cambios no previstos en su planeación, no obliga a la observación permanente y no deja mucho espacio para la innovación.

La estrategia, por su parte, es abierta y flexible y esto le permite integrar lo incierto y lo nuevo. La estrategia posibilita la creación de una variedad de escenarios para la acción. Los escenarios se modificarán de acuerdo con nuevas informaciones y con elementos aleatorios no previstos que lleven al cambio de las acciones. La estrategia es capaz de aprovechar las oportunidades que pueden emerger en el curso de la acción.

• ¿HABILIDADES ó HERRAMIENTAS?

El cambio en la cultura organizacional - que incluye la revisión de modelos mentales y de actitudes personales - implica cambios psicológicos y no meramente técnicos o metodológicos. Se necesitan, por esta razón, formas de trabajo que incluyan la revisión de creencias mantenidas por largo tiempo y permitan pasar a la aceptación de la equidad de género.

Se requiere analizar las expresiones de la cultura organizacional, un cuestionamiento colectivo de los principios y valores que sostienen la organización y su trabajo y un compromiso con un cambio en actitudes y comportamientos a nivel individual, asumiendo que una organización es justamente una asociación propositiva de individuos.

Desde esta perspectiva, la prioridad para el cambio, es el desarrollo de habilidades más que de herramientas. El deseo de herramientas técnicas para manejar los asuntos del género reflejan una atención genuina y seria por los problemas de género. Pero cuando este interés es por algo neutral, técnico, por alguna receta que asegure sensibilidad por el género sin involucrar los procesos políticos de cuestionamiento personal e institucional, se vuelve un ejercicio poco significativo.

Las herramientas, sin una teoría que las respalde –herramientas alocóricas–, utilizadas en nombre del “sentido práctico” y el afán por ver resultados en el corto plazo, resultan apoyando modos de pensamiento convencionales. Es decir, dejan intactas las fuentes más profundas de las situaciones que, aparentemente, buscan cambiar.

Las herramientas deben servir para el análisis de las dinámicas de género de la organización, para explicitar las áreas en que existe inequidad y servir al cambio organizacional deseado y pertinente a la organización. El análisis se debe acompañar con una visión de una organización sensible al género a la cual se aspira y seguir con una serie de estrategias para hacer la visión realidad.

Pero se necesitan habilidades específicas, para el tipo de procesos de transformación que se enfrentan aquí. Estas no son habilidades especializadas: conducen a una nueva conciencia porque modifican nuestro modo de pensar e interactuar. Algunas habilidades para desarrollar en este tipo de proceso son:

- *Habilidades para aprender, para abrirse y observar más allá del concepto o marco mental propio. Disposición a cambiar porque se desea y no sólo porque se necesita. Habilidad para orientarse hacia sus auténticos intereses: orientación creativa – crear lo que desea.*
- *Habilidad para reflexionar sobre premisas profundas y pautas de conducta individuales y colectivas. Habilidades para leer y analizar la organización con el “filtro” de la categoría género, para ver los patrones recurrentes, los sistemas y fuerzas que está en juego y elaborar conceptos que permitan expresar y verificar esos conocimientos.*
- *Habilidades para trabajar en grupo, para la reflexión, para promover y facilitar el diálogo, capacidad de escucha, pensamiento conjunto. Para la creación colectiva de estrategias.*
- *Habilidades para crear y trabajar en espacios seguros en los cuales estos asuntos puedan ser ventilados y en donde sean aceptados y manejados los procesos emocionales asociados, para posibilitar el paso de respuestas reactivas – defensivas a respuestas proactivas - propositivas.*
- *Habilidades para registrar y socializar los aprendizajes obtenidos, para formar una base para el siguiente ciclo de aprendizaje.*



● EL MANEJO DE LOS PROCESOS DE CAMBIO:

Las personas suelen resistirse al cambio aunque lo que se busque sea, en apariencia, altamente deseable; algunos derroteros para abordar eficazmente los procesos de cambio son:

- Trabajar persistentemente durante la creación de la motivación para el cambio y el establecimiento de la necesidad del cambio. Anticipar la necesidad del cambio en lugar de reaccionar después de un evento de emergencia
- Generar claridad y retroalimentación sobre motivaciones para cambiar: razones para cambiar y voluntad de cambio: comprensión del por qué y el para qué - Enfatizar en las ganancias individuales y colectivas y no solamente en la resolución de problemas.
- Promover la participación de los miembros de la organización en todas las definiciones: de las necesidades de cambio, de los problemas, en la creación de la visión de organización deseada y en las estrategias y acciones.
- Generar espacios de reflexión y expresión sobre el proceso. Construir conocimiento y análisis. Legitimar la reflexión sobre cambio organizacional sensible al género.
- Identificar la naturaleza del cambio que se requiere y considerar cuidadosamente diferentes alternativas que puedan mejorar el funcionamiento de la organización (orientación estratégica hacia la realización de visiones de lo que se desea), en lugar de adoptar el camino más rápido para escapar del problema (orientación a la solución de problemas)
- Hacer mayor énfasis en desarrollar habilidades y crear estrategias que en establecer programas y aplicar herramientas
- Atender oportunamente a las resistencias con actitud de aprendizaje, no de confrontación. Buscar transparencia en la comunicación. Alentar a quienes tengan objeciones a plantearlas
- Cambiar la perspectiva ética, transformando la noción de culpa - y la búsqueda de chivos expiatorios cuando las cosas no funcionan como se esperaba - por la noción de responsabilidad.
- Conformar grupos de trabajo, de agentes de cambio, involucrar hombres y mujeres, construir alianzas, buscar apoyos externos como facilitadores
- Crear infraestructura para el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades, actitudes y comportamientos sobre la base de una redefinición cognitiva y nueva información
- Llevar los procesos por un periodo de tiempo suficiente hasta que muestren su efectividad, estabilización y aceptación en lugar de saltar de crisis en crisis. Un cambio estable y duradero se da en procesos a largo plazo. Es una combinación de educación y negociación. Monitorear y fortalecer el cambio, diseñar indicadores, asignar recursos

- El cambio debe ser tanto personal como sistémico. Involucra cambios en la cultura, la estructura, los procedimientos en toda la organización y el aprendizaje y cambio de actitudes por los miembros individuales de la organización.
- El cambio debe ser diseñado para la situación específica y las necesidades de cada organización y no se trata de forzar la organización a un modelo externo.

● INFRAESTRUCTURA PARA EL APRENDIZAJE:¹

Los procesos de cambio demandan nuevos aprendizajes para los cuáles las organizaciones deben prepararse.

Los nuevos aprendizajes necesitan espacios en donde las personas puedan aprender y aplicar lo aprendido. El espacio laboral debe convertirse en un espacio de aprendizaje, de lo contrario, el aprendizaje seguirá siendo una idea periférica y sin mayores efectos en la organización. Una organización debe obtener recursos y poner a disposición de la gente lo que necesita para aprender en su lugar de trabajo como tiempo, respaldo gerencial, dinero, información, comunicación con otras personas.

El aprendizaje para el cambio organizacional no es un aprendizaje que esté a cargo de departamentos de capacitación y educación; se trata de aprendizajes integrados con la principal actividad de la organización y pertinentes a los requerimientos que el cambio va presentando. Hay un ciclo de aprendizaje real y efectivo cuando las personas pueden hacer cosas que antes no podían hacer. La manifestación de nuevas aptitudes y habilidades refuerza la confianza en la realidad del aprendizaje.

Dentro de una organización se pueden ensayar formas diversas que posibiliten procesos de aprendizaje genuinos como, por ejemplo, "laboratorios de aprendizaje" donde se pueden probar nuevos procesos, se resuelven problemas en un entorno laboral simulado, los empleados tienen herramientas de diseño para las operaciones que antes eran de uso de los ejecutivos y de departamentos "expertos", utilizando una perspectiva ficticia "que hacer si...". O se organizan "foros de estrategia" para examinar asuntos de vital importancia o foros en distintos niveles de la organización para alentar la reflexión y el diálogo sobre temas importantes para toda la organización, conformación de grupos de autogestión, diseño de nuevos procesos laborales, nuevos sistemas de remuneración, redes de información, ...

¹ Fuente: Senge Peter (1997). op. cit. pp 33 y ss.



La infraestructura para el aprendizaje en equipo se puede organizar en *campos de práctica*, los cuáles pueden ser de dos tipos:

1. *Proyectos de laboratorio de aprendizaje*, los cuáles se concentran en áreas específicas, tales como el desarrollo de nuevos productos y procesos
2. *Proyectos de diálogo* se concentran en la calidad de la conversación y la capacidad para el pensamiento colectivo. Los proyectos de diálogo crean un campo de práctica con el compromiso común de generar un diálogo más profundo para abordar las distintas temáticas.

Estos proyectos se llevan a cabo con equipos propiamente dichos o con grupos heterogéneos que deban tomar

decisiones comunes. El seguimiento a los campos de práctica mostrará su utilidad y viabilidad como infraestructura del aprendizaje.

La infraestructura para el aprendizaje permite el desarrollo de las habilidades que se requieren para la realización de la visión y la aplicación de los enfoques, las teorías, los métodos y las herramientas, todos expresados en la acción. Y todos los elementos se necesitan para que los cambios profundos se produzcan: visión, enfoques, teorías, métodos, herramientas y una infraestructura que posibilite el aprendizaje de las nuevas habilidades y la aplicación correspondiente.

● ÁREAS DE APLICACIÓN: EXPRESIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LAS QUE SE PUEDE ACTUAR

Hemos planteado la necesidad de la explicitación y revisión de los paradigmas que están a la base de la organización para producir cambios de fondo en la cultura organizacional. Dado que esas premisas o supuestos paradigmáticos no son autoevidentes, debemos trabajar sobre sus expresiones.

Las expresiones de la cultura organizacional se pueden buscar en los modelos mentales desde los cuáles la organización se organiza, en las prácticas y comportamientos de las personas y en la distribución y disposición del entorno físico en que funciona la organización.

Cualquier agenda de cambio necesita reflejar las configuraciones particulares de un organización en éstas tres áreas de expresión de su cultura y en un tiempo determinado. El análisis de los patrones culturales particulares es un importante punto de partida

● LAS SIGNIFICACIONES: MODELOS MENTALES:

Las significaciones están en el reino de lo invisible, de lo subjetivo (individual) y de lo intersubjetivo (colectivo) y se expresan en conceptos, explicaciones y justificaciones sobre la forma de funcionamiento de una organización.

Esta es el área de las premisas orientadoras, de los valores declarados y vividos, de las creencias de profundo arraigo: Por ejemplo, significaciones y valoraciones de las diferencias, prejuicios y estereotipos sobre las personas, criterios a menudo implícitos definidos para decidir a quiénes se contrata y para qué, valoraciones de oficios y profesiones, modelos de éxito y liderazgo, criterios de popularidad, valoraciones entre subgrupos, etc. También entran aquí los niveles de conciencia y sensibilidad sobre la responsabilidad en la construcción de la propia vida y de la organización, sobre el poder, su fuente, su naturaleza y utilización, la autoimagen, las nociones sobre la propia capacidad creativa y demás nociones y creencias que contribuyen a la definición de las actitudes que se van a manifestar en comportamientos y prácticas concretos y en la disposición material de la vida.

● LAS PRÁCTICAS Y LOS COMPORTAMIENTOS:

Las prácticas y los comportamientos aluden a lo observable, lo visible. Son los modos en que las personas actúan consigo mismas y con las demás. Las formas de relación, los patrones de interacción formales e informales, las formas de comunicación directa e indirecta, las normas y reglas de conducta informales seguidas cotidianamente. El lenguaje verbal utilizado y la gestualidad corporal frente a pares o a subalternos o a figuras de autoridad, las manifestaciones de poder y las formas como se toman las decisiones tanto abiertas como encubiertas, las dinámicas de trabajo en grupo, los comportamientos de la gerencia, los sistemas de reconocimientos y recompensas, de entrenamiento - qué y a quién -, las ceremonias, celebraciones y eventos...

Las prácticas, comportamientos y haceres están sostenidos y justificados desde los modelos mentales, desde las creencias que las personas adoptan sobre sí mismas, sobre la vida, sobre el trabajo, sobre los y las demás y éstas, a su vez, refuerzan y reproducen estos mismos modelos mentales que las justifican.

● EL ENTORNO MATERIAL ó FÍSICO:

El entorno material o físico se refiere a los objetos, sus características y disposición, su uso. Todo ello "envía señales" y mensajes sobre lo que es importante y valorado en la organización y fuera de ella, deja ver cómo se concibe y se trata el cuerpo de las personas. Edificios, ropas, símbolos distintivos, logos, tipo de mobiliario, disposición y distribución de espacios, ubicación de



oficinas, baños, vestuarios, lugares de encuentro, señalizaciones, entorno, condiciones de ruido, iluminación, ventilación, decorados, estética. También se incluyen los objetos específicos de la organización: manuales, publicaciones.

Las estrategias que se necesitan para producir cambios deben tener en cuenta las tres áreas. Las acciones en una sola no son suficientes y puede crear una brecha entre teoría y acción. Los cambios son necesarios tanto en los aspectos simbólicos como en los comportamientos y prácticas y en el entorno físico en el que se materializan las significaciones.

● HERRAMIENTAS

Las herramientas que se presentan a continuación, están diseñadas alrededor de tres propósitos:

- 1) Evidenciar cómo se expresa el género en la cultura organizacional de una organización particular. Esto se logra con el primer grupo de herramientas que incluye la comprensión de la noción de género y cómo éste se expresa en ciertos aspectos: las significaciones, las prácticas y los comportamientos y el entorno material o físico de la organización. Los resultados que se obtengan de su aplicación sirven para ir configurando un análisis de género de la organización y se refieren fundamentalmente a LA ORGANIZACIÓN QUE TENEMOS.
- 2) Proporcionar algunas ideas sobre temas y procesos que sirvan para apoyar procesos de cambio organizacional sensibles al género. Para ello se incluyen herramientas que pueden ser utilizadas para la creación de una visión y de estrategias para un cambio organizacional sensible al género, para evidenciar modelos mentales de género de la organización, para generar procesos comunicativos más directos y constructivos... La aplicación de estas herramientas hacen parte de un proceso de cambio organizacional sensible al género y permiten configurar LA ORGANIZACIÓN QUE QUEREMOS, diseñar los pasos para acercarse a la visión y apoyar el desarrollo de algunas de las habilidades necesarias.

Además, se busca mostrar algunas ideas para nutrir procesos específicos de cambio organizacional. Para ello se presenta, al final de este aparte, un listado de aspectos que pueden hacer parte de las características de una organización sensible al género.

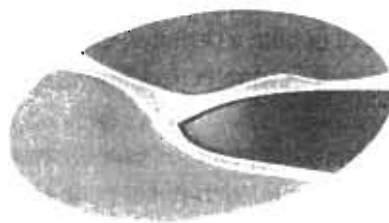
- 3) Motivar procesos de CAMBIO PERSONAL en aspectos tales como la revisión de los propios supuestos y estereotipos de género, la elección de prioridades y el uso del tiempo, la reflexión sobre los temores y sistemas de creencias relacionados con éstos y ofrece algunas ideas que ayudan a vivir de modos más sanos y relajados y a organizarse alrededor de una visión personal.

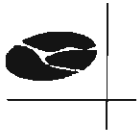
Estas herramientas están pensadas para ser aplicadas en distintos momentos de los procesos de cambio organizacional. Están estructuradas para ser aplicadas, por el equipo de trabajo encargado de la inserción del enfoque de género en la organización, a través de métodos como:

- *Entrevistas en profundidad*
- *Grupos focales*
- *Revisión de documentos y archivos de la organización*
- *Observaciones y registros.*
- *Encuestas*
- *Talleres*
- *Documentos gráficos – fotografías – dibujos*

Las herramientas, por tener características diferentes, NO se presentan todas de la misma manera, aunque en todas se incluya el propósito (qué se puede esperar de su aplicación), los pasos para su aplicación y los materiales que se puedan requerir. Algunas incluyen consideraciones conceptuales adicionales, específicas para el tema que se trata.

Los resultados arrojados por la aplicación de las herramientas deben ser sistematizados y utilizados para enriquecer el análisis de género de la organización y para ser considerados en el diseño de estrategias de cambio.





2.1. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE GÉNERO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

COMPRENDIENDO EL GÉNERO

Una herramienta central es la comprensión de lo que significa el género como categoría de análisis social y la comprensión de las implicaciones que tiene el mantener un ordenamiento inequitativo de las relaciones entre las mujeres y los hombres en cuanto a oportunidades y posibilidades vitales en todos los espacios de la interacción humana y, particularmente, en las organizaciones. Se necesita también comprender lo que podemos ganar al construir relaciones más equilibradas entre los seres humanos en general y entre mujeres y hombres en particular.

Se presenta a continuación un paquete de herramientas orientado a apoyar esta comprensión. Se recomienda utilizarlas de manera progresiva con el mismo grupo. En conjunto constituyen una primera aproximación al concepto de género, a la manera como incide el género en las organizaciones, a la forma en que se reproduce el ordenamiento de género en la sociedad, una exploración de las actitudes frente al cambio organizacional sensible al género y sobre las razones que pueden motivar un cambio de esta naturaleza. Son herramientas introductorias útiles para actividades de sensibilización.

* ¿INCIDE EL GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES? I

PROPÓSITOS:

- *Evidenciar la manera como el género incide en el funcionamiento de las organizaciones a través de la selección de las personas que cumplen las distintas funciones a su interior.*
- *Iniciar la reflexión sobre la noción de género*

MATERIALES:

Cuestionarios "Las personas de la organización" y bolígrafos

PROCEDIMIENTO:

1. Presentar el ejercicio señalando cómo el hecho de nacer niño o niña influye desde el comienzo en el trato y expectativas de los adultos sobre las personas y cómo ese trato y expectativas se llevan a lo largo de los procesos de socialización y educación. Se puede ilustrar con ejemplos cómo esas diferenciaciones afectan los distintos espacios de la vida como el campo laboral y político y cómo las implicaciones de estas asignaciones no son obvias por encontrarse demasiado naturalizadas en la vida cotidiana. Señalar que la dimensión de género es una dimensión transversal lo que significa que está siempre presente en los ámbitos en que interactúan los seres humanos, por tanto está incidiendo de diferentes maneras también en las organizaciones independientemente de su naturaleza.
2. Pedir a distintas personas de la organización que respondan de manera individual el cuestionario correspondiente.
3. Sistematizar las respuestas y elaborar una síntesis que se pueda utilizar como material de reflexión con grupos de personas de la organización. Señalar en la síntesis los énfasis, los contrastes, los patrones y las divergencias encontrados.
4. Con base en la síntesis de las respuestas obtenidas, adelantar una discusión en grupos de reflexión alrededor de: ¿Cree usted que el hecho de ser hombre o mujer constituye un criterio importante en el funcionamiento de las organizaciones? ¿Qué es para usted el género?



Las personas de la organización

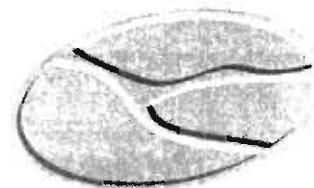
Marque al frente de cada frase "mujer" u "hombre", según la primera imagen que le venga a la mente o lo que considere que es la realidad dominante en su organización. No lo piense ni censure. Hágalo de manera rápida.

Personas de la organización	Mujer	Hombre
1. <i>Persona que hace la limpieza en la organización.</i>		
2. <i>Persona que toma decisiones estratégicas en la organización.</i>		
3. <i>Persona que maneja el vehículo.</i>		
4. <i>Asistente de la persona en el mayor rango jerárquico.</i>		
5. <i>Persona de mayor rango jerárquico.</i>		
6. <i>Persona que maneja los aspectos administrativos.</i>		
7. <i>Persona que decide sobre la utilización de los recursos de la organización.</i>		
8. <i>Persona que asciende en la jerarquía.</i>		
9. <i>Persona que se ausenta por razones familiares.</i>		
10. <i>Persona que expresa firmeza y seguridad.</i>		
11. <i>Persona que propone nuevas ideas y proyectos.</i>		
12. <i>Persona que organiza celebraciones y eventos.</i>		
13. <i>Persona que se ausenta por ir a recibir el informe escolar de las hijas o hijos.</i>		
14. <i>Persona que asiste a formación que posibilita el ascenso dentro de la organización</i>		

* ¿INCIDE EL GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES? II

PROPÓSITOS:

Evidenciar cómo inciden los estereotipos de género en el funcionamiento de las organizaciones
Construir acuerdos sobre el concepto de género



MATERIAL:

Copias de los cuestionarios "Por qué cree usted que...?" para cada participante, papelógrafo y marcadores.

PROCEDIMIENTO:

1. Introducir el ejercicio comentando algunos datos estadísticos sobre la situación de mujeres y de hombres en las organizaciones y en el mundo laboral en el mundo y en el contexto local.
2. Pedir a las personas que respondan uno de los dos cuestionarios individualmente. Se pueden entregar los cuestionarios sobre hombres y sobre mujeres a personas del mismo sexo o cruzado o a grupos mixtos.
3. Reunir en subgrupos a personas que hayan respondido el mismo cuestionario para que presenten y discutan sus respuestas e identifiquen recurrencias y diferencias. El subgrupo prepara una síntesis de las respuestas y de la discusión para presentar en plenaria.
4. Con base en los elementos presentados, cada persona elabora una definición del concepto de género y se orienta la discusión hacia la construcción de un concepto grupal. Observar las semejanzas y las diferencias entre mujeres y hombres en la argumentación.

¿Por qué cree usted que...?

1. La brecha entre las expectativas de vida de los hombres y de las mujeres está aumentando (menor para los hombres).
2. Los hombres ocupan la mayoría de los empleos riesgosos y son la mayoría de los muertos o accidentados en los lugares de trabajo.
3. Los hombres presentan los síntomas del estrés asociado al trabajo y mueren de enfermedades asociadas con éste, en mucha mayor proporción que las mujeres?.
4. El "síndrome del jubilado" es particularmente doloroso e inhabilitante en los hombres.
5. Los hombres separados que desean mantener la custodia de sus hijos, son sistemáticamente discriminados por las cortes judiciales.
6. El creciente número de hombres que desea pasar más tiempo con sus hijos, se ven encerrados e impedidos por los sistemas y expectativas laborales.
7. Los hombres tienden a casarse con mujeres de menores niveles educativos y profesionales.



¿Por qué cree usted que...?

1. Las mujeres, que son el 51% de la población del mundo, no ocupan ni siquiera el 10% de los cargos de dirección.
2. Las mujeres ganan en promedio - en el mundo - sólo el 75% de lo que ganan los hombres, en cargos iguales y con igual preparación.
3. En todos los países del mundo, las mujeres trabajan en promedio entre 2 y 5 horas más que el promedio de los hombres.
4. Más del 95% de los cargos de "servicios generales" en las organizaciones, que son los de menor prestigio y menor remuneración, son realizados por mujeres.
5. Las mujeres avanzan más lentamente en la jerarquía organizativa que los hombres.
6. Las mujeres tienden a tener que acumular mayores atributos y apoyos para acceder a cargos equivalentes a los que ocupan los hombres.
7. Las mujeres interrumpen con más frecuencia su actividad laboral que los hombres.
8. Las mujeres profesionales y ejecutivas tienden a casarse con hombres de niveles educativos iguales o superiores.
9. La mayoría de las mujeres ganan significativamente menos que sus esposos.
10. Las mujeres empleadas dedican muchas más horas semanales al trabajo doméstico y al cuidado de los niños que los hombres empleados y disfrutan significativamente menos horas de ocio por semana que los hombres empleados.

* EL ÁRBOL:

PROPÓSITO:

- *Aumentar la conciencia sobre las creencias a la base de las relaciones de género, el tipo de comportamientos que acompañan y reproducen esas creencias y de las implicaciones que para las personas tiene ese tipo de ordenamiento en las organizaciones en general y en "mi organización" en particular.*

MATERIALES:

Tarjetas de cartulina de varios colores, marcadores para cada participante, dibujos grandes de un árbol en pliegos de papel, copias de guías de árbol con ejemplos.

PROCEDIMIENTO:

1. Introducir el ejercicio señalando las relaciones entre formas de pensamiento y comportamientos específicos de las personas y sus efectos en las posibilidades que se abren o se cierran en la vida de las personas como consecuencia de esos sistemas de pensamiento. Enfatizar en el hecho de que el ordenamiento de género predominante en el contexto social más amplio, es reproducido al interior de la organización.

2. Presentar el dibujo del árbol con ejemplos e indicar que las raíces se van a asociar con los modelos mentales - las creencias y valores de género al interior de las organizaciones (las mujeres son..., los hombres son..., las mujeres no pueden o no saben..., los hombres no pueden o no saben...) - el tronco con los comportamientos que éstas creencias y valores producen y reproducen dentro de la vida organizacional y, en las ramas, las implicaciones personales y colectivas - diferenciadas para mujeres y hombres - del particular ordenamiento inequitativo existente, en el marco de la organización. Enfatizar el carácter simultáneo, interdependiente y de retroalimentación de estos procesos.
3. Si el ejercicio está siendo desarrollado en subgrupos, se pide a cada grupo que anote los valores, los comportamientos y las implicaciones en tarjetas de distinto color y las pegue en el lugar que corresponda en el dibujo grande de árbol a su disposición
4. Hacer una reflexión con los resultados alrededor de las siguientes preguntas
 - * ¿Qué efectos sobre el desarrollo personal, laboral y profesional de las mujeres y de los hombres tiene el mantener unas creencias rígidas sobre las identidades de género y unos comportamientos estereotipados al interior de la organización?
 - * ¿Qué formas de pensamiento sobre los seres humanos (mujeres y hombres) favorecerían unas relaciones más equitativas, unas identidades más fluidas y menos estereotipadas y un entorno organizacional que amplíe sus posibilidades?
 - * ¿Cómo se trasladan estos "hallazgos" a un proceso de cambio organizacional sensible al género?





Implicaciones

- * Mujeres que asumen jornadas extenuantes de trabajo y afectan su salud física y mental
- * Maternidades y paternidades no deseadas.
- * Areas de la vida de las mujeres y de los hombres poco desarrolladas.
- * Muchas más mujeres que hombres asumen totalmente a los hijos e hijas
- * Niños y niñas con relaciones débiles con sus padres
- * Hombres con dificultades para desarrollar y mantener relaciones de intimidad
- * Hombres que desarrollan posturas rígidas y actitudes violentas.
- * Hombres que se enferman más que las mujeres por estrés y tensión sostenidas por largos años
- * Pocas mujeres acceden a los campos de las ciencias, las artes, el trabajo físico, el intelectual y la política
- * Mujeres que deben hacer demostraciones que no se exigen a los hombres para vencer la falta de credibilidad en sus capacidades

Comportamientos y prácticas

- * Mujeres sobrecargadas de trabajo doméstico y asalariado.
- * Mujeres piden más permisos en el trabajo para atender a la familia
- * Las mujeres se hacen madres aún en contra de su deseo
- * Las mujeres que no desean ser madres son rechazadas o vistas con recelo
- * Hombres yendo masivamente a la guerra
- * Hombres imponiendo normas en la familia
- * Puestos de liderazgo, toma de decisiones y poder en manos casi exclusivamente masculinas
- * La gran mayoría de las personas en las ciencias, el trabajo intelectual y en la política, son hombres.

Significaciones: modelos mentales

- * La mujer nació para ser madre y los hijos/as son de las mujeres
- * La mujer es de la casa, el hombre es de la calle
- * Los hombres son fuertes y las mujeres débiles
- * Los hombres son la autoridad, nacieron para mandar
- * Los hombres son más inteligentes y capaces que las mujeres

* ¿POR QUE CAMBIAR?

PROPÓSITOS :

- *Permitir la expresión de expectativas y temores frente a un proceso de cambio organizacional sensible al género*
- *Comprender que las resistencias son inherentes a los procesos de cambio y cómo muchas de las dudas y temores proceden más del desconocimiento y de no haber dimensionado las implicaciones positivas para la vida personal y colectiva de un cambio de esta naturaleza.*
- *Iniciar la exploración de las resistencias hacia el cambio organizacional sensible al género*
- *Identificar argumentos sobre las ganancias del cambio y apoyar la motivación hacia el mismo*

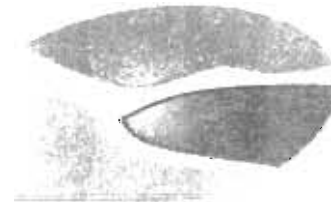
MATERIALES:

Copias de la guía "¿Por qué cambiar?" libreta de apuntes y bolígrafo

PROCEDIMIENTO:

Este ejercicio se debe realizar luego de procesos de sensibilización que permitan a quienes participan tener elementos de reflexión.

1. Introducir el ejercicio señalando cómo todo proceso de cambio conlleva pérdidas pero también ganancias para todas las personas involucradas.
2. Pedir a cada persona que escriba en forma individual y sin identificación sus opiniones sobre ganancias y pérdidas tanto para mujeres como para hombres, de construir relaciones equitativas en las organizaciones.
3. Si el ejercicio se está realizando en grupo, conformar cuatro subgrupos para sistematizar los resultados. Un grupo sintetiza ganancias para mujeres, otros ganancias para hombres, otro pérdidas para mujeres y otro pérdidas para hombres.
4. Reflexionar en grupo sobre los resultados: qué sentimiento predomina para cada género ¿el de ganancias, ¿el de pérdidas? ¿Existe conciencia sobre ganancias del proceso tanto para hombres como para mujeres?





¿Por qué cambiar?

1. En su opinión, ¿qué se gana y qué se pierde al adelantar una transformación de su organización hacia la equidad entre las mujeres y los hombres?

	MUJERES	HOMBRES
GANANCIAS	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.
PÉRDIDAS	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.

LAS SIGNIFICACIONES

* ANÉCDOTAS E HISTORIAS DE LA ORGANIZACIÓN:

PROPÓSITO:

▼ *Analizar cómo aparecen diferencialmente las mujeres y los hombres en anécdotas e historias significativas para la organización.*

MATERIALES:

Libreta de apuntes o grabadora, bolígrafo

PROCEDIMIENTO:

1. Recoger en documentos escritos y a través de entrevistas a conocedores/as, las historias y las anécdotas significativas para la organización desde su creación, sus hitos que significaron cambios importantes, personas notables, situaciones positivas y negativas que cambiaron de alguna manera el rumbo de la organización, etc. Poner atención en la descripción de las personas protagonistas de estas anécdotas e historias: quiénes son, su manera de ser, el papel que cumplieron en las anécdotas e historias
2. Hacer un análisis de la valoración que de las personas y sus actuaciones se hacen. Tome nota de sus imágenes como héroes – heroínas o villanos – villanas de la historia o anécdota.
3. Elaborar una síntesis “histórica” sobre “Las mujeres y los hombres de la organización”, a partir de los resultados obtenidos, resaltando las imágenes masculinas y femeninas predominantes y excepcionales que surgen de este material. Incluir algunos temas de reflexión acerca del papel de la organización en la reproducción o flexibilización de los estereotipos de género predominantes en el contexto de la organización.
4. Presentar este material a otras personas de la organización para reflexión, discusión y retroalimentación sobre las imágenes proyectadas desde la organización sobre las mujeres y los hombres que han sido destacados dentro ésta.



Historias y anécdotas significativas de la organización: Síntesis de resultados

Análisis de anécdotas e historias significativas para la organización.	Las mujeres de la organización	Los hombres de la organización
Quiénes eran.		
Qué hacían.		
Qué papel jugaron en la anécdota o historia.		
Cuáles fueron sus aportes.		
Cuáles fueron sus actitudes dentro de las situaciones		
Cómo se valoran las personas y sus actuaciones		
Imágenes negativas: características		
Imágenes positivas: características		
Otros aspectos del análisis		
Observaciones		

* LOS SIGNIFICADOS SUBYACENTES DEL LENGUAJE HABLADO:

PROPÓSITOS:

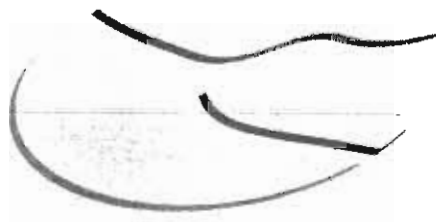
- *Generar conciencia sobre el lenguaje hablado como reflejo de nuestros modelos mentales y creencias, que dejan ver qué y cómo pensamos de las personas.*
- *Evidenciar las expresiones sexistas, racistas, clasistas utilizadas cotidianamente en la organización*
- *Comprender la importancia de atender a las palabras utilizadas cotidianamente para referirse a otros seres humanos.*

MATERIALES:

Libreta de notas, guías y bolígrafos

PROCEDIMIENTO:

1. Recoger expresiones, dichos, refranes, chistes frecuentes en la organización y registrarlos en las celdas correspondientes de la matriz "Expresiones del lenguaje", según estén referidas a las mujeres o a los hombres y según los contenidos de las expresiones.
2. Analizar las imágenes que las expresiones registradas proyectan sobre las mujeres y los hombres. sus características, oficios, roles, sexualidad, cuerpo y capacidades.
3. Evidenciar los aspectos de las mujeres y de los hombres que se enfatizan o sobresalen más, en el material recogido. Qué es lo que más se valora y subvalora de las mujeres y de los hombres y qué mensajes transmite este tipo de lenguaje.





Expresiones del lenguaje referidas a mujeres y a hombres

EXPRESIONES DEL LENGUAJE	Referido a las mujeres	Referido a los hombres
Estereotipos (ideas fijas)		
Halagos		
Críticas abiertas - chismes		
Agresiones verbales		
Amonestaciones		
Aumentativos		
Diminutivos		
Expresiones ridiculizadas		
Formas de cortesía		
Expresiones racistas		
Expresiones clasistas		
Expresiones sexistas		
Dichos		
Refranes		
Chistes		
Otras expresiones		

* ANÁLISIS DE CHISTES:

PROPÓSITO:

- *Aproximarse a los estereotipos de género vigentes en la organización y su contexto a través del análisis de los contenidos sexistas presentes en los chistes de circulación frecuente dentro de la organización, referidos a las mujeres y a los hombres.*

MATERIALES:

Libreta de anotaciones, bolígrafo, matriz de "Análisis de chistes que circulan en la organización"

PROCEDIMIENTO:

1. Recoger chistes con contenidos sexistas conocidos por mujeres y hombres de la organización y registrarlos por escrito
2. Analizar los chistes según los aspectos consignados en la guía correspondiente. Analizar los mensajes que emite el sobre los hombres y sobre las mujeres: ¿Qué es lo que se está enfatizando de la persona - mujer u hombre - a través de ese chiste específico? ¿Qué es lo que se está subvalorando de la persona - mujer y hombre - a través de ese chiste específico? ¿Corresponde el mensaje transmitido por el chiste con los estereotipos de género vigentes en su entorno organizacional y social? ¿qué le implica a un ser humano ser encerrado en un estereotipo? ¿cómo puede ser su autoimagen? ¿cómo sus relaciones con otros/otras? ¿Puede definir qué es un estereotipo de género?

Análisis de género de los chistes que circulan en la organización

CHISTES	Referencias al cuerpo y a la sexualidad		Referidas a las maneras de ser o personalidad		Referidos a las capacidades y habilidades	
	De mujeres	De hombres	De mujeres	De hombres	De mujeres	De hombres



* ESTEREOTIPOS DE MUJERES Y HOMBRES:

PROPÓSITOS:

- Evidenciar estereotipos de género presentes en la organización, el "deber ser" de las mujeres y de los hombres en relación con características de personalidad, habilidades "naturales", espacios y roles que debe asumir, etc., presentes en las personas de la organización. Identificar tendencias predominantes y tendencias de cambio dentro de la organización
- Relativizar el pensamiento estereotipado acerca de mujeres y hombres haciendo consciente su imprecisión y lo inadecuado de éstas generalizaciones

MATERIALES:

Libreta de apuntes, bolígrafo, copias del formato "Las mujeres son .., los hombres son .."

PROCEDIMIENTO:

1. Pedir a diferentes personas completar las frases del formato, dando por lo menos cinco respuestas para mujeres y cinco para hombres
2. Sistematizar las respuestas y elaborar una síntesis con las 10 o 15 características más frecuentes
3. En grupos de reflexión, intercambiar los títulos: colocar el de mujeres en la lista de los hombres y viceversa Reflexionar sobre los resultados de este intercambio: ¿cómo se puede analizar éste resultado? ¿es esto posible en la realidad de las personas que conocen? ¿qué es un estereotipo? Explicitar cómo la mayoría de las características que se asignan a uno u otro género de manera estereotipada y rígida, son realmente características humanas que son expresadas de distintas maneras tanto por mujeres como por hombres. Explicitar como las únicas características no intercambiables se refieren a las funciones específicas en la reproducción: gestar, parir, amamantar en las mujeres y preñar en los hombres. Evidenciar como los estereotipos son miradas prejuiciadas, rígidas y estrechas de cualquier ser humano que limitan y entorpecen el desarrollo de su potencial

Estereotipos de mujeres y de hombres

LAS MUJERES SON ...	LAS HOMBRES SON ...
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

* CRITERIOS DE ÉXITO

PROPÓSITOS:

- *Determinar cuáles son las imágenes de "persona de éxito" según las mujeres y según los hombres de la organización*
- *Establecer las diferencias en los criterios de éxito que se aplican para mujeres y para los hombres de la organización*
- *Reflexionar acerca de si estas imágenes de éxito favorecen a los dos géneros o a uno de ellos y las implicaciones de estos criterios e imágenes para las personas concretas - mujeres y hombres - de la organización.*

MATERIALES:

Libreta de notas, copias del formato "Imágenes de éxito en la organización", bolígrafos.

PROCEDIMIENTO:

1. Preguntar a mujeres y hombres de la organización: En su opinión, ¿cuáles son las características de una persona de éxito en esta organización? ¿Son distintas las características de una mujer de éxito a las de un hombre de éxito? ¿En qué aspectos son diferentes? ¿Puede dar ejemplos de personas de éxito - mujeres y hombres - en esta organización? Utilice el formato siguiente para registrar sus respuestas.
2. Sistematizar las respuestas y producir una síntesis sobre las imágenes más recurrentes e incluir también imágenes de éxito atípicas.
3. Distribuir los resultados de la síntesis y generar reflexión en grupos alrededor de preguntas como: ¿Describen esas imágenes de éxito a un hombre típico u a una mujer típica? ¿En qué? ¿A quién favorecen más esas imágenes de éxito? ¿Están más cercanas a la identidad masculina o la femenina? ¿Quiénes tienen más posibilidades de cumplir esos criterios de éxito: ¿las mujeres o los hombres reales de la organización? ¿Qué implicaciones tiene esto para el desarrollo personal y profesional de las mujeres y los hombres de la organización?

Imágenes de éxito en la organización

PERSONA DE ÉXITO: CARACTERÍSTICAS	MUJER DE ÉXITO: CARACTERÍSTICAS	HOMBRE DE ÉXITO: CARACTERÍSTICAS



* CRITERIOS DE LIDERAZGO

PROPÓSITOS:

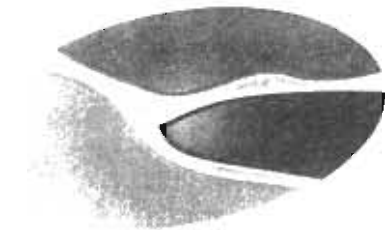
- *Establecer los criterios de "buen líder" vigentes en la organización*
- *Establecer diferencias entre liderazgo femenino y liderazgo masculino y determinar si existen ventajas para uno u otro género de acuerdo con estas definiciones*
- *Reflexionar sobre "estilos de liderazgo" que favorecen la equidad y los que no*

MATERIALES:

Libreta de apuntes, bolígrafo, copias del formato "El liderazgo en la organización"

PROCEDIMIENTO:

1. Entrevistar a mujeres y a hombres de la organización, en diferentes niveles jerárquicos, preguntando:
¿Cuáles son las características de las personas consideradas líderes en la organización? ¿Quiénes son líderes? ¿Son mujeres, son hombres? ¿Cuáles son las características de su estilo de liderazgo – de mujeres y de hombres - ? ¿Sobre qué lideran? ¿Qué es considerado un buen líder y una buena líder al interior? ¿Hay diferencias entre uno y otro liderazgo? ¿Qué se espera de un líder hombre? ¿Qué se espera de una líder mujer? ¿Favorecen estos criterios de "buen líder" o "buena líder" relaciones de equidad?
2. Analizar la información estableciendo: ¿Hay diferencias en cuanto a características, áreas de liderazgo, expectativas, valoraciones de buen liderazgo según el género de la persona? ¿A quiénes favorecen estas diferenciaciones? ¿Existen en la organización imágenes de liderazgo que favorezcan relaciones de equidad entre las mujeres y los hombres? ¿Se puede establecer un perfil de liderazgo para la equidad dentro de la organización?
3. Sintetizar los resultados en el formato y reflexionar en grupos sobre ellos.



El liderazgo en la organización

PERSONA LÍDER Características	MUJER LÍDER ¿Cómo son, sobre que lideran, qué se espera de ellas?	HOMBRE LÍDER ¿Cómo son, sobre que lideran, qué se espera de ellos?	¿Refuerzan o transforman los estereotipos tradicionales de género?

* MODELO DE ORGANIZACIÓN PREDOMINANTE Y OTROS MODELOS PRESENTES

PROPÓSITOS:

- *Analizar el modelo predominante y elementos de modelos marginales presentes en la organización*
- *Analizar si el modelo predominante favorece o no la equidad de género al interior de la organización*
- *Analizar en qué aspectos los otros modelos presentes pueden ser aprovechados como apoyo a un cambio organizacional sensible al género*

MATERIALES:

Copias de guía sobre "Modelos organizacionales de mayor influencia a lo largo del siglo" 1,2,3 y 4. Hojas para apuntes y bolígrafos.

PROCEDIMIENTO:

1. Distribuir a grupos de distintos niveles y áreas de la organización copias de las guías sobre modelos organizacionales para que la estudien y reflexionen sobre: De acuerdo con esta caracterización de modelos organizacionales, ¿cuál creen que es el modelo predominante en este momento en su organización? ¿Qué aspectos significativos de otros modelos organizacionales existen en la organización? En términos de procesos de planeación, fuentes de poder, procesos de gestión y estrategias, ¿cuál creen que el modelo más favorable para crear una organización sensible al género? ¿Qué aspectos de los modelos presentes en la organización actual pueden ser favorables a la creación de una organización sensible al género?
2. Sistematizar las respuestas y elaborar una síntesis de resultados que pueda ser distribuida para reflexión posterior.



Modelos organizacionales de mayor influencia a lo largo del siglo (1) ²

Variable: <i>Modelo</i>	Proceso de planeación	Fuentes de poder	Procesos de gestión	Estrategias
Organización burocrática	<ul style="list-style-type: none"> * Centralista desde la unidad de mando * Cálculo y preparación para el porvenir, afán de controlar el porvenir * Repartición presupuestal * Definición centralista de funciones, tareas y recursos * Depende de herramientas analíticas precisas y rígidas, con base en estadísticas 	<ul style="list-style-type: none"> * Toma de decisiones centralista * Autoridad formal sobre el acceso a los recursos * Control de los procesos de decisión a través de reglas y normas * Individuo aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición 	<ul style="list-style-type: none"> * Mando rígido sin consulta * Información centralizada y coordinación lenta * Coordinación y control de todas las instancias y operaciones * Gestión de la administración funcionalmente separada de la gestión de la producción * Parcelación acentuada de las tareas (especialidades) * Sin evaluación del desempeño ni del impacto * Escalafón fijo de remuneración 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación según escala jerárquica * Objetividad e impersonalidad para las distintas negociaciones * Principios de orden y control: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar * Formulación por escrito de reglas, decisiones y actos administrativos * División técnica del trabajo * Salario técnico * Continuidad y estabilidad * Evasión de conflictos evidentes * Incentivos simbólicos y por ancianidad

² Fuentes: Proyecto PROEQUIDAD/gtz (1997) Género y Desarrollo Organizacional para entidades Públicas. Santa Fe de Bogotá, Colombia. / Arthur Zimmermann (1998). Gestión de Cambio Organizacional. Quito, Ecuador

Modelos organizacionales de mayor influencia a lo largo del siglo (2)

Variable: <i>Modelo</i>	Proceso de planeación	Fuentes de poder	Procesos de gestión	Estrategias
Racionalización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> * Planificación centralista por especialistas para garantizar prosperidad de la empresa * Afán de controlar la tecnología * Trabajo minucioso en la definición de las tareas y los recursos * Mecanismos de control para medir el desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> * Brecha entre ejecutivos, planificadores y obreros * Control de recursos escasos y del tiempo Evaluación "científica" del desempeño Busca la iniciativa del trabajador para un mejor desempeño Individuo aislado que reacciona como técnico, atomismo 	<ul style="list-style-type: none"> * Estructura rígida y división marcada del trabajo entre directivos y obreros * Selección "científica" del trabajador * Comunicación enfocada en el trabajo específico * Prescripción minuciosa de los cargos 	<ul style="list-style-type: none"> * Competir para sobrevivir * Optimización del tiempo y de los recursos * Supervisión funcional * Trabajo a destajo con planes de incentivos * Conflictos tienen un fondo técnico * Incentivos salariales



Modelos organizacionales de mayor influencia a lo largo del siglo (3)

Variable: <i>Modelo</i>	Proceso de planeación	Fuentes de poder	Procesos de gestión	Estrategias
Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none">* Planificación estratégica y participativa* Afán de buscar el equilibrio entre objeto económico e interés individual* Consideración del papel político social de la organización	<ul style="list-style-type: none">* Búsqueda de la iniciativa del trabajador* Delegación de responsabilidades y decisiones* Toma conjunta de decisiones* Individuo visto como miembro del grupo* Aceptación de la incertidumbre	<ul style="list-style-type: none">* Organización como aparato económico y social* Conocimiento de la totalidad de los procesos y conciencia particular* Dirección participativa* Fomento activo de la motivación del personal para hacer uso de sus esfuerzos* Personal tiene amplio margen de acción	<ul style="list-style-type: none">* Misión explícita* Teoría Z: desarrollo del sentido de pertenencia* Énfasis en relaciones humanas, en valores y actitudes* Auto-evaluación del desempeño* Énfasis en trabajo en equipo* Conflictos activamente gestionados

Modelos organizacionales de mayor influencia a lo largo del siglo (4)

Variable: <i>Modelo</i>	Proceso de planeación	Fuentes de poder	Procesos de gestión	Estrategias
Organización Sistémica (Orientada hacia los clientes)	<ul style="list-style-type: none"> * Constante retroalimentación y observación del entorno * Planificación estratégica que define el marco de acción de entidades autónomas 	<ul style="list-style-type: none"> * Jerarquía "achalada" * Concepción de la totalidad y distribución de sus partes * Control sobre resultados y conceptos * Poder distribuido a las entidades 	<ul style="list-style-type: none"> * Énfasis en la comunicación de subsistemas retroalimentación positiva y negativa * Búsqueda de equilibrio * Medición del logro de objetivos estratégicos * Desarrollo de redes * Buena diferenciación y definición de los componentes * Coherencia entre función-tarea, competencia y responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis constante de la organización en relación con el entorno: aprendizaje rápido * Orientación hacia las clientelas * Macro orientación y micro flexibilidad en las entidades * Gestión rápida de conflictos

Modelo organizacional sensible al género

Variable: <i>Modelo</i>	Proceso de planeación	Fuentes de poder	Procesos de gestión	Estrategias
Organización sensible al género				



* VALORES DECLARADOS Y VALORES VIVIDOS EN LA ORGANIZACIÓN

PROPÓSITOS:

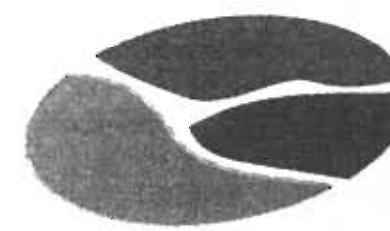
- *Reflexionar sobre las creencias de la organización y sobre los valores que proclama*
- *Establecer la coherencia o conflicto entre las creencias profundas y los valores proclamados*
- *Evidenciar que aun cuando cambien los valores que se proclaman, la cultura de la organización tiende a permanecer igual por lo que no podemos modificar nuestra cultura con sólo proclamar nuevos valores.*

MATERIALES:

Libreta de apuntes, copias de la matriz "Valores declarados y valores vividos de la organización" y bolígrafos.

PROCEDIMIENTO:

1. Disponer de documentos oficiales de la organización en la que se hagan las declaraciones de misión, visión, filosofía, principios orientadores de la organización y establecer a partir de allí un listado de "valores declarados" de la organización
2. Reflexionar sobre la coherencia o conflicto entre los valores declarados y su cumplimiento, tal como lo perciben distintas personas de la organización. Registrar en cuáles se percibe coherencia y en cuáles conflicto y por quiénes: ¿hay diferencias significativas en las percepciones de mujeres y hombres de la organización?
3. Establecer los valores que se desean para la organización estén o no de acuerdo con los valores declarados o con los valores vividos
4. Establecer si los valores – tanto declarados como vividos como deseados – favorecen o no relaciones de equidad entre mujeres y hombres de la organización.



Valores declarados y valores vividos en la organización

VALORES DECLARADOS	VALORES VIVIDOS	¿Existe coherencia o conflicto entre ellos?	¿Favorecen las relaciones de equidad?	
			Valores declarados	Valores vividos

Valores deseados para la organización

Valores deseados	¿En qué son compatibles con la equidad de género?



* EXPRESIONES DE LAS RESISTENCIAS: ARGUMENTOS

PROPÓSITOS:

- *Registrar algunas actitudes existentes en la organización frente a un proceso de cambio que incluya la equidad de género como uno de sus ejes*
- *Conocer expresiones de la motivación para el cambio y de las resistencias presentes frente al cambio organizacional sensible al género*

MATERIALES:

Copias de cuadros para síntesis de resultados libreta de apuntes y bolígrafos.

PROCEDIMIENTO:

Para obtener mejores resultados, este ejercicio debe realizarse en momentos en que las personas ya hayan tenido un acercamiento al tema de género y cambio organizacional y tengan mejores elementos para la reflexión.

1. Realizar entrevistas a mujeres y hombres de la organización. Presentar la actividad puntualizando aspectos sobre la manera como incluye el género en las organizaciones y las situaciones de inequidad en las oportunidades para las personas en razón de su género
2. Preguntar: En su opinión ¿Cuál es la actitud predominante en la organización frente a un proceso de cambio organizacional sensible al género, de apoyo, de resistencia o de indiferencia? ¿Por qué cree que predomina esa actitud? ¿Cuál es SU actitud frente a esto? ¿Por qué razones?
3. Registre la actitud predominante de apoyo (le parece importante, útil, necesario), de resistencia (le parece inútil, pérdida de tiempo, innecesario, absurdo) o de indiferencia (no le interesa o le da igual si se produce o no) en el primer formato. En los formatos siguientes registre los argumentos dados por las personas, siempre diferenciando las respuestas de los hombres y de las mujeres.
4. Analice las respuestas identificando la actitud o actitudes consideradas predominantes en la organización hacia el cambio organizacional sensible al género y sus razones. Establezca si hay tendencias diferentes o similares en las respuestas de mujeres y de hombres.

En el análisis busque establecer:

¿De qué modo se expresan las resistencias al cambio organizacional en general? Pasivo, activo, expresión verbal, emocional, burlas, chistes, indiferencia, escepticismo..

¿De qué modo se expresan las resistencias al cambio en las relaciones de género en la organización? Pasivo, activo, expresión verbal, emocional, burlas, chistes, indiferencia, escepticismo..

¿Difieren las percepciones de la "actitud de la organización" de la actitud personal frente al cambio organizacional sensible al género?

¿Qué argumentos utilizan las mujeres y los hombres que expresan resistencias a un cambio organizacional sensible al género?
 ¿En que se acercan y en qué se diferencian los argumentos que usan las mujeres a los que usan los hombres? ¿Favorece o
 desfavorece la actitud mayoritaria el cambio organizacional sensible al género?

Actitudes frente a un cambio organizacional sensible al género

ACTITUDES	DE MUJERES	DE HOMBRES
De apoyo		
Resistente		
Indiferente		

Argumentos de apoyo:

DE MUJERES	DE HOMBRES

Argumentos de resistencia:

DE MUJERES	DE HOMBRES



Argumentos de indiferencia:

DE MUJERES	DE HOMBRES

* OTROS ELEMENTOS DE LAS SIGNIFICACIONES SOBRE EL GÉNERO PRESENTES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

LOS COMPORTAMIENTOS Y LAS PRÁCTICAS

* COMPOSICIÓN DEL PERSONAL POR GÉNERO

PROPÓSITO:

- Evidenciar la existencia de criterios de género subyacentes en la forma como se distribuye el personal en los distintos niveles de la organización

MATERIALES:

Libreta de apuntes, bolígrafos, copias de la guía "Composición del personal de la organización según género". Documentos de la organización sobre perfiles o requerimientos de cargos

PROCEDIMIENTO:

1. Siguiendo la estructura organizativa, identificar la composición del personal por sexo en cada nivel de la jerarquía de la organización. Composición por sexo, por cargos, por temas (o sectores) de las personas que trabajan en proyectos o programas de la organización. Números y porcentajes.
2. Analizar esta información para establecer si: ¿Existe mayoría de hombres y mayoría de mujeres en ciertos cargos y niveles al interior de las organización? ¿En cuáles? ¿Por qué se produce esta situación? ¿Existen "excepciones" a la tendencia más general? ¿Qué creencias sobre el género están a la base de esta distribución?

Composición del personal de la organización según el género

Posición o cargo	Profesión o experiencia requerida (perfiles)	Desempeñado por mujeres (últimos 10 años)	Desempeñado por hombres (últimos 10 años)



* DIVISIÓN DEL TRABAJO: ¿QUIÉN HACE QUÉ EN LA ORGANIZACIÓN?

PROPÓSITOS:

- *Identificar sesgos de género en las actividades que realizan las mujeres y los hombres en la organización y reflexionar sobre los supuestos subyacentes y los estereotipos que genera esta división del trabajo*
- *Realizar una observación inicial sobre la capacidad de incidencia en la toma de decisiones que tienen las personas sobre distintos aspectos de la organización.*

MATERIALES:

Copias de la guía "Quién hace qué en la organización", libreta de apuntes y bolígrafo. Puede también hacer un registro fotográfico.

PROCEDIMIENTO:

Este ejercicio puede apoyarse en la información obtenida sobre "Composición del personal según género", aunque exige un mayor desglose de las actividades, no solamente de las involucradas según las posiciones o cargos sino además de las asumidas realmente por las mujeres y los hombres de la organización.

1. Hacer entrevistas y observaciones ¿qué hacen las mujeres y qué hacen los hombres en la organización más allá de los requerimientos de sus posiciones y cargos?
2. Analizar y sintetizar: ¿Se concentran más mujeres o más hombres en los distintos grupos de actividades? ¿Qué supuestos sobre el género pueden estar a la base de esta división del trabajo real de las mujeres y los hombres de la organización? ¿Se ubica esta división dentro de los estereotipos de género tradicionales en su contexto? ¿Se observan tendencias de cambio? ¿Qué efectos tiene esto sobre las oportunidades de desarrollo personal y laboral de las mujeres y de los hombres concretos?



Quién hace qué en la organización

Actividades	Desempeñadas por mujeres	Desempeñadas por hombres	¿Refuerza o transforma estereotipos tradicionales?
De dirección:			
De liderazgo:			
De toma de decisiones:			
De coordinación:			
De asistencia:			
De servicios generales:			
Otras actividades:			



* SELECCIÓN DE PERSONAL:

PROPÓSITOS:

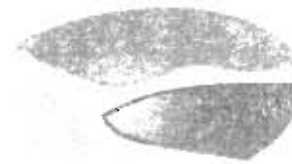
- Evidenciar la existencia de criterios informales de segregación por género en los procesos de selección de personal
- Mostrar las limitaciones de las normas "neutras" para evitar la influencia de los sesgos de género presentes en las personas, para garantizar procesos de selección equitativos desde el punto de vista del género.

MATERIALES:

Libreta de apuntes, bolígrafo, copias de la guía "Procesos de selección de personal en la organización". Documentos oficiales sobre los pasos a seguir en la selección de las personas

PROCEDIMIENTO:

1. Establecer los pasos y procedimientos formales que se siguen en la selección de personal de la organización.
2. Entrevistar a las personas de la organización involucradas en procesos de selección de personal para establecer su percepción sobre: ¿Se tiene en cuenta el sexo de la persona para la selección de personas para los distintos cargos en la organización? ¿Puede dar algunos ejemplos? ¿Por qué razones se prefiere a personas de uno u otro sexo en esos cargos? ¿El perfil de cargos establece el sexo de la persona para los distintos cargos? Si no lo hacen, ¿por qué se aplica hace de esta manera? ¿Ha ocurrido que una persona que no es del sexo esperado solicite el cargo? ¿Si esto llegara a suceder cómo se manejaría la situación? ¿Qué criterios se aplican para la selección de una



persona más allá de su hoja de vida o del procedimiento formal de selección (por ejemplo exigencias de edad, color de piel, modo de vestir, origen, estrato, lugar de vivienda, acento al hablar)?

3. Entrevistar a otras personas de la organización para establecer cómo vivenciaron su propio proceso de selección y su percepción sobre los elementos que fueron tenidos en cuenta además de los requerimientos formales existentes en la organización.
4. Sistematizar y sintetizar esta información y establecer los criterios de género existentes en los procesos de selección tanto en lo formal como en lo informal o de hecho (prácticas regulares dentro de la organización)
5. Generar reflexión en grupos sobre los efectos que la existencia de estos criterios formales y no formales de selección tienen sobre las oportunidades de acceso al trabajo de las personas = mujeres, hombres =



* CAPACITACIÓN

PROPÓSITOS:

- Establecer la existencia de sesgos de género en la oferta de capacitación de la organización hacia sus integrantes
- Establecer si las oportunidades de capacitación que se ofrecen se adecúan o no a las posibilidades diferenciales de las mujeres y de los hombres según las cargas de trabajo y responsabilidades familiares o de otro tipo asumidas por unas y por otros.

MATERIALES:

Libreta de apuntes, holigrato, o grabadora para entrevistas, copias de la guía "Acceso a la oferta de capacitación de la organización, según género".

PROCEDIMIENTO:

1. Revisar en los archivos quiénes y a qué tipo de capacitación han tenido acceso en los últimos años (definir lapso deseado) diferenciando por sexo y edad, y establecer las facilidades efectivas que ofrece la organización para acceder a la capacitación. Realizar entrevistas a mujeres y a hombres acerca de la oferta de capacitación y las facilidades ofrecidas por la organización: ¿son útiles?, ¿se adecúan a sus posibilidades? ¿las ha utilizado? ¿las utilizaría? ¿por qué?
2. Analizar y sintetizar: ¿tipos de capacitación? ¿dirigidos explícitamente a mujeres o a hombres? ¿Atendidos realmente por mujeres u hombres o mayoría de algún género? ¿Se interesan diferencialmente las mujeres y los hombres por temas diferentes, por los mismos, cuáles? ¿Se ofrecen facilidades para acceder a esta capacitación? ¿Cuáles? ¿A quiénes favorecen más según responsabilidades familiares o de otro tipo?
3. Divulgar los resultados y generar grupos de reflexión con personas de la organización

Acceso a la oferta de capacitación de la organización según género

TEMAS O TIPO DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDAS A:		ACCESO REAL (lapso de tiempo: ¿?)				FACILIDADES OTORGADAS
	MUJERES	HOMBRES	MUJERES		HOMBRES		
			#	%	#	%	

* PROGRAMAS DE BIENESTAR

PROPÓSITOS:

- *Identificar sesgos de género en los programas de bienestar disponibles en la organización*
- *Establecer si las condiciones de acceso a los programas de bienestar se adecúan o no a las posibilidades reales de mujeres y de hombres según las cargas de trabajo y responsabilidades familiares o de otro tipo asumidas por unas y por otros*

MATERIALES:

Libreta de apuntes, bolígrafo, copias de la guía "Acceso a los programas de bienestar de la organización, según género". Documentos de archivo sobre los programas de bienestar que ofrece la organización y estadísticas e información sobre su utilización en un lapso de tiempo determinado: por ejemplo, últimos cinco o diez años.

PROCEDIMIENTO:

1. Conseguir documentación e información sobre los programas de bienestar de la organización en un lapso de tiempo determinado: tipo de programas, actividades que incluyen, a quiénes están dirigidos (mujeres, hombres, ambos), quiénes lo utilizan efectivamente, quiénes tienen mayor acceso real.
2. Realizar entrevistas a mujeres y hombres para registrar apreciaciones sobre las posibilidades de acceso e interés en estos programas.
3. Sintetizar la información en el cuadro correspondiente y divulgar resultados o generar grupos de reflexión.

Acceso a los programas de bienestar de la organización según género

Lapso de tiempo:

PROGRAMAS	DIRIGIDOS A		ACCESO REAL		¿Condiciones de acceso?	¿Apoya o transforma estereotipos de género?
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres		



* EVALUACIONES DE DESEMPEÑO, PROMOCIÓN, RECONOCIMIENTOS, CELEBRACIONES Y EVENTOS

PROPÓSITOS:

- *Explorar la existencia de sesgos de género en los criterios y en la aplicación de los sistemas de evaluación de desempeño, de promoción, de reconocimientos, de celebraciones y de eventos de la organización*
- *Reflexionar sobre los efectos que tendría la existencia de estos sesgos en el acceso a las oportunidades y en el desarrollo personal y laboral para las mujeres y los hombres de la organización*

MATERIALES:

Libreta de apuntes, copias de la guía correspondiente, bolígrafo, documentos de archivo de la organización.

PROCEDIMIENTO:

1. Buscar en los archivos de la organización y a través de entrevistas a personas informadas de la organización sobre los criterios – formales e informales o de hecho - de evaluación de desempeño, de promoción, de reconocimientos y sobre las celebraciones y eventos de la organización y cómo y a quiénes han sido aplicados en los últimos dos años, diferenciando entre mujeres y hombres. Utilizar las guías propuestas para sistematizar y sintetizar la información obtenida.
2. Analizar: ¿se evalúa y se promociona según criterios diferentes a las mujeres y a los hombres? ¿Los criterios de evaluación y promoción existentes pueden estar favoreciendo más a un género que al otro, teniendo en cuenta sus posibilidades globales de tiempo y dedicación a la organización versus otras responsabilidades fuera de la organización? ¿ Los

reconocimientos otorgados por la organización se asignan de manera preferencial a las mujeres o a los hombres según sea el tipo de reconocimiento? En las celebraciones y eventos ¿Se observa a las mujeres y hombres en papeles tradicionales en la organización y participación? ¿Se observa a las mujeres en roles que pueden ser interpretados como extensiones del rol doméstico? ¿En qué roles se observa a los hombres?

3. Divulgue y analice los resultados en grupos de reflexión.

Criterios	Obtenidos, asignados o dirigidos a mujeres	Obtenidos, asignados o dirigidos a hombres	¿Se observan sesgos de género en sus criterios y en su aplicación?
De evaluación de desempeño			
De promoción			
De reconocimientos: premios, bonificaciones, distinciones			
De celebraciones y eventos			

* PERMISOS Y AUSENCIAS

PROPÓSITO:

- *Establecer quiénes y por qué motivos piden permisos y se ausentan de la organización y establecer roles y responsabilidades extralaborales de mujeres y hombres*
- *Analizar las implicaciones que para evaluación y la promoción puedan tener los patrones de permisos y ausencias identificados*

MATERIALES:

Archivos de la organización libreta de apuntes, bolígrafo, copias de la guía "Permisos y ausencias"

PROCEDIMIENTO:

1. Revisar archivos sobre permisos y ausencias y sus razones por género, frecuencia en que son solicitados. Entrevistar a personal encargado sobre quiénes y por qué piden permisos y se ausentan de la organización y sondear sobre las implicaciones para la evaluación de desempeño y promoción de las mujeres y los hombres



2. Sintetizar los resultados
3. Divulgar y analizar en grupos de reflexión

Permisos y ausencias

RAZONES DE SOLICITUD DE LOS PERMISOS	QUIENES LO SOLICITAN CON MAYOR FRECUENCIA		IMPLICACIONES PARA EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN	
	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES
Enfermedad personal				
Enfermedad de hijos, hijas u otros familiares				
Atender reuniones escolares				
Atender otras necesidades familiares				
Otras razones				

* TRABAJO EN EQUIPO ó EN GRUPO:

PROPÓSITOS:

- *Evidenciar los comportamientos predominantes de las mujeres y de los hombres, durante el trabajo en grupo o en equipo*
- *Ilustrar las formas de participación y el nivel de incidencia de las mujeres y de los hombres en las decisiones de la organización*

MATERIALES:

Copias de las guías de registro "Comportamientos durante el trabajo en grupo", bolígrafos. Puede resultar muy útil para este ejercicio el uso de un filmadora.

PROCEDIMIENTO:

1. Realizar varias observaciones o filmaciones del comportamiento de las mujeres y de los hombres en reuniones de trabajo de distinta índole y registrarlos en la guía propuesta

2. Analizar los comportamientos predominantes de mujeres y de hombres y tomar nota de similitudes o diferencias que puedan estar generando niveles de incidencia diferenciales en las decisiones de la organización
3. Elaborar una síntesis de resultados y generar reflexión en grupos acerca de: diferentes tendencias en el comportamiento de mujeres y hombres, áreas y niveles de incidencia de unas y otros en la organización, implicaciones para las personas y para la organización

Comportamientos durante el trabajo en grupo

Motivo de la reunión: _____

Observación No. _____ Fecha: _____

Comportamientos en el trabajo en grupo:	De mujeres	De hombres
Frecuencia en el uso de la palabra		
Duración en el uso de la palabra		
Temas en el uso de la palabra		
Actitud predominante de imposición		
Actitud predominante de negociación y conciliación		
Actitud predominante de aceptación pasiva		
Toman las decisiones		
Toman notas		
Escriben las actas		
Sirven bebidas y alimentos		
Consiguen material de trabajo		
Interrumpen la reunión		
Se salen de la reunión		
Otros comportamientos		



* ACTITUDES PREDOMINANTES EN LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

PROPÓSITOS:

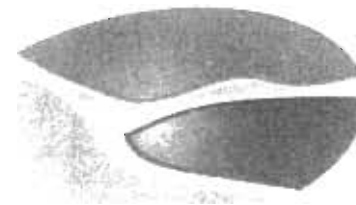
- *Evidenciar las diferencias en las actitudes predominantes de las mujeres y de los hombres de la organización*
- *Reflexionar sobre las implicaciones en el desarrollo laboral y personal de estas actitudes.*

MATERIALES:

Libreta de apuntes, bolígrafo, cámara fotográfica o filmadora y copias de la guía "Actitudes predominantes en las mujeres y en los hombres de la organización".

PROCEDIMIENTO:

1. Observar (por escrito, fotografías o filmaciones) y registrar en la guía propuesta.
2. Analizar e identificar patrones actitudinales por género. Identificar algunas implicaciones del mantenimiento de estas actitudes.
3. Divulgar y reflexionar en grupos sobre: ¿cuáles son las actitudes predominantes? ¿Hay diferencias significativas entre mujeres y hombres? ¿Cómo se pueden explicar estas tendencias? ¿Qué implicaciones tiene para el desarrollo personal y laboral mantener estas actitudes?



Actitudes predominantes en las mujeres y en los hombres de la organización

Actitudes*	Predominantes de mujeres	Predominantes de hombres	¿Refuerzan o transforman estereotipos convencionales?
Actividad			
Pasividad			
Agresividad			
Ternura			
Autoridad			
Sumisión			
Obediencia			
Valentía			
Miedo			
Competitividad			
Solidaridad			
Protección			
Timidez			
Curiosidad			
Otras			

* Esta lista es ilustrativa. Incluya las actitudes que sean más habituales en su contexto social.



* TOMA DE DECISIONES:

PROPÓSITO:

- *Establecer la participación y la capacidad de incidencia de las mujeres y de los hombres en la toma de decisiones sobre aspectos importantes en la organización*

MATERIALES:

Libreta de apuntes, hológrafo, grabadora y copias de la guía "Participación en la toma de decisiones en la organización"

PROCEDIMIENTO:

1. Realizar entrevistas a mujeres y hombres de la organización sobre sus percepciones sobre los procesos formales e informales de toma de decisiones en la organización: cómo se canalizan las propuestas, entre quiénes se discute, quiénes toman la decisión final sobre los distintos aspectos y proyectos de la organización.
2. Analizar la información y elaborar una síntesis sobre cuáles son los niveles de participación de las mujeres y de los hombres en las decisiones de aspectos importantes para la organización: no participan - son consultados - toman decisiones concertadas
3. Divulgar en grupos de reflexión

Participación en la toma de decisiones en la organización

Principales áreas de decisión en la organización	No participan		Son consultados/as		Toman decisiones concertadas	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres

* MANEJO DE LA TECNOLOGÍA

PROPÓSITO:

- *Establecer la existencia o no de sesgos de género en las oportunidades y asignaciones en el manejo de la tecnología empleada en la organización*

MATERIALES:

Libreta de apuntes, bolígrafo, grabadora y copias de la guía "Manejo de la tecnología por género en la organización".

PROCEDIMIENTO:

1. Realizar observaciones y entrevistas sobre quiénes conocen mejor y/o utilizan más las tecnologías empleadas en la organización - carros, computadores, comunicaciones y demás - desagregando esta información por mujeres y hombres. Investigar los criterios en las asignaciones más allá del conocimiento de su manejo adecuado.
2. Analizar con base en los resultados si existen sesgos de género en los criterios aplicados a las personas capacitadas en el manejo de la tecnología empleada en la organización
3. Sintetice, divulgue y analice los resultados en grupos de reflexión

Manejo por género de la tecnología en la organización

Tipo de tecnología	Utilización y manejo por:		¿Constituye el sexo un criterio de selección? ¿Por qué?
	Mujeres	Hombres	



* ACTIVIDADES EXTRALABORALES

PROPÓSITO:

- *Establecer el uso del tiempo, los intereses y las oportunidades de desarrollo personal, formación y descanso de las mujeres y de los hombres de la organización en los espacios extralaborales, especialmente el familiar*
- *Contrastar estos resultados con los obtenidos sobre acceso a los programas de bienestar y de capacitación ofrecidos por la organización*

MATERIALES:

Libreta de apuntes, holigrafos, grabadora, copias de la guía "Actividades extralaborales de las mujeres y los hombres de la organización".

PROCEDIMIENTO:

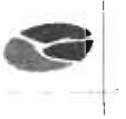
1. Realizar entrevistas a mujeres y a hombres de la organización para determinar a qué actividades se dedican preferencialmente cuando no están en la organización. Sondear durante la entrevista si hay otras actividades de su interés a las que le gustaría dedicar tiempo y recursos
2. Analizar las respuestas según las siguientes preguntas:
 - ¿Disponen mujeres y hombres de tiempo para el descanso y diversión? ¿Algún grupo dispone de más o menos tiempo para descanso y diversión?
 - ¿Qué tipo de actividades de descanso y diversión prefieren las mujeres y los hombres? ¿Son diferentes?
 - ¿Quiénes invierten más recursos monetarios o de otra índole en actividades de descanso y diversión, las mujeres o los hombres?
 - ¿Dedican tiempo las mujeres y los hombres, para el desarrollo personal y de otras áreas de su interés, aparte del cumplimiento de las responsabilidades derivadas del trabajo y la familia? ¿A qué áreas de su desarrollo se dedican las mujeres y a qué áreas los hombres? ¿Existen diferencias en la inversión en tiempo y recursos a actividades de su desarrollo personal entre mujeres y hombres? ¿De qué tipo?
3. Sintetizar, divulgar y analizar en grupos de reflexión
 - ¿Muestran estas preferencias una tendencia hacia el refuerzo de los estereotipos tradicionales o se observa flexibilización de éstos en las mujeres o en los hombres?
 - Teniendo en cuenta los resultados obtenidos sobre demanda y acceso de las mujeres y los hombres a los programas de bienestar y de capacitación que ofrece la organización, ¿responden a los intereses y disponibilidad de tiempo y recursos de las mujeres y de los hombres de la organización?

Actividades extralaborales de las mujeres y de los hombres de la organización

Actividades extralaborales frecuentes*	De las mujeres	De los hombres
Deportivas		
Artísticas		
Domésticas		
De estudio		
De investigación		
Técnica p.e. Internet y juegos virtuales		
Cine y televisión		
Culinaria		
Comunitarias voluntarias		
Ecológicas		
Cuidado de otras personas		
Otras		

* Esta lista es ilustrativa. Incluya las actividades extralaborales que sean más frecuentes en su contexto social.

Actividades a las que les gustaría dedicar tiempo	Mujeres	Hombres



EL ENTORNO MATERIAL O FÍSICO

* DISTRIBUCIÓN, DISPOSICIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS ESPACIOS

PROPÓSITOS:

- *Establecer los criterios y supuestos a la base de la distribución, disposición y utilización de los espacios en la organización.*
- *Identificar la existencia de criterios basados en estereotipos de género en esta distribución, disposición y utilización de espacios.*

MATERIALES:

Copias de la "Distribución, disposición y utilización de espacios en la organización", libreta de apuntes, bolígrafo. Una cámara fotográfica puede ser de utilidad para estos registros

PROCEDIMIENTO:

1. Realizar observaciones, registros fotográficos y entrevistas sobre
 - ¿Cuáles espacios están destinados a un solo sexo (baños, oficinas, vestieres, cafeterías, etc.)
 - ¿Existe dotación diferente por sexo? ¿cuál? ¿por qué? (muebles, iluminación, equipos, etc.)
 - ¿Existen necesidades no satisfechas por sexo? ¿cuáles?
 - ¿Quiénes utilizan más los espacios disponibles "neutros"?
2. Sistematizar, divulgar y analizar los resultados en grupos de reflexión

Distribución, disposición y utilización de espacios en la organización

Espacios y sus características (disposición)	Distribución		Utilización: tiempo y actividades		¿Necesidades no satisfechas?
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	

* MATERIALES ESCRITOS Y AUDIOVISUALES DE LA ORGANIZACIÓN

PROPÓSITO:

- *Identificar los sesgos de género y los contenidos sexistas en materiales escritos y audiovisuales utilizados y producidos por la organización.*

MATERIALES:

Copias de los formatos "Imágenes" y "Contenidos", materiales audiovisuales y escritos producidos, publicados y utilizados por la organización. Libreta de apuntes, bolígrafo

PROCEDIMIENTO:

1. Recoger materiales audiovisuales y publicaciones utilizados en la organización (de su producción o de producción externa): videos, sonovisos, manuales, declaraciones oficiales, documentos de circulación interna, comunicaciones internas
2. Analizar el lenguaje, las ilustraciones, los contenidos y las valoraciones de los materiales. Utilizar los formatos propuestos. Analizar si refuerza la estereotipia y las relaciones inequitativas de género o prejuicios sexistas o de alguna otra índole
3. Divulgar y resultados en grupos de reflexión



NOMBRE DEL MATERIAL: _____

CONTENIDOS:

Análisis de contenido del material	De mujeres	De hombres
Expresiones de lenguaje		
Imágenes predominantes		
Mensajes centrales		
Roles básicos		
Otras observaciones		

IMÁGENES:

Análisis de las imágenes del material	Imágenes o ilustraciones		Roles tradicionales		Roles no tradicionales	
	De mujeres	De hombres	De mujeres	De hombres	De mujeres	De hombres
En tareas domésticas						
En actividades intelectuales						
En actividades laborales						
En actividades recreativas						
En roles activos						
En roles pasivos						
En actitudes de liderazgo						
En puestos de gobierno						
En puestos de responsabilidad						
En actitudes socialmente negativas						
Como objetos sexuales						
Otras observaciones						

* SÍMBOLOS, IMÁGEN CORPORATIVA, MURALES, RÓTULOS, CARTELERAS, SEÑALIZACIÓN, GRAFFITI:

PROPÓSITO:

- *Establecer contenidos e imágenes sexistas en murales, rótulos, carteleras y otras formas de señalización utilizadas en la organización.*

MATERIALES:

Libreta de apuntes, bolígrafo, cámara fotográfica, copias del formato correspondiente.

PROCEDIMIENTO

1. Realizar recorridos para registrar las imágenes y textos de los símbolos, imagen corporativa, rótulos, murales, carteleras, señalizaciones y *graffiti* utilizados en la organización
2. Analizar estas imágenes y textos señalando a quiénes muestran (mujeres, hombres, jóvenes, viejos, grupos étnicos y otros), en qué actividades, en qué actitudes. Observar si éstas imágenes y textos refuerzan o no estereotipos de género o prejuicios sexistas o de alguna otra índole
3. Divulgar y analizar los resultados en grupos de reflexión





Distribución, disposición y utilización de espacios en la organización

	Imágenes: A quiénes muestran		Imágenes: En qué actividad		Lenguaje		¿Refuerza o transforma estereotipos de género?
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	
Símbolos							
Imagen corporativa							
Murales							
Cartelera							
Rótulos							
Señalizaciones							
<i>Graffiti</i>							
Otros							



LAS EXPRESIONES CULTURALES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

Aproximaciones al análisis de género de la organización

La aplicación de algunas de las herramientas propuestas permite evidenciar la incidencia de género específica en la cultura de la organización. El análisis y síntesis de los resultados constituyen aportes al análisis de género de la organización actual y sus tendencias y divergencias.

Los resultados de la aplicación de las herramientas, constituyen en sí mismas, procesos de formación y mini investigaciones y pretenden ayudar a visibilizar a evidenciar aspectos de la forma específica como se expresa el género en una organización particular.

Síntesis de aspectos relevantes de la cultura de género de la organización

ASPECTOS INVESTIGADOS	ASPECTOS QUE REFUERZAN ESTEREOTIPOS TRADICIONALES	ASPECTOS QUE REFUERZAN TENDENCIAS DE CAMBIO



2.2. HERRAMIENTAS PARA ORIENTAR PROCESOS DE CAMBIO COLECTIVO

Estas herramientas se proponen como apoyos a una estrategia de cambio organizacional sensible al género e ilustran algunos de los procesos que se busca generar. No están pensadas para ser aplicadas todas ni en ese orden, pero sí están dispuestas de manera más o menos progresiva según el tipo de información que van arrojando. Por otra parte, son ejercicios que se pueden realizar cada cierto tiempo, con el fin de apreciar la evolución que han seguido los cambios e ir ajustando sus contenidos a las nuevas situaciones. Al final de este aparte se propone un listado sobre "Elementos para crear una visión de organización sensible al género".

Las herramientas que se incluyen en este aparte están orientadas a generar procesos de mejoramiento de la conversación y capacidad para el pensamiento colectivo, procesos que son considerados prioritarios en un cambio de la cultura organizacional sensible al género. Se han organizado temáticamente en herramientas para construir visiones y estrategias compartidas de organización sensible al género, herramientas para crear modelos mentales compatibles con la equidad de género y herramientas de comunicación, de trabajo en equipo y para resolución de conflictos.

* CREACIÓN DE VISIONES Y ESTRATEGIAS:

- Crear una visión compartida de una organización sensible al género
- Definir una organización ideal y una organización sensible al género
- Diseñar una organización sensible al género, primeros pasos

* CREACIÓN DE NUEVOS MODELOS MENTALES:

- La escalera de inferencias
- Columnas de la derecha y de la izquierda
- Indiscutibles
- Perspectivas múltiples
- Explorar alternativas de lenguaje

* TRABAJO EN EQUIPO:

- Discusión experta
- Preguntar versus decir
- Los cinco porqués

* COMUNICACIÓN:

- Escucharse la voz
- Verdades
- Como recibir retroalimentación negativa

* RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- I - Definición
- II - Caminar en los zapatos del otro - otra
- III - Negociación

HERRAMIENTAS PARA CREAR VISIONES Y ESTRATEGIAS:

"Una visión es una imagen del futuro que deseamos crear, descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora. Una "proclama de visión" muestra adónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí. La palabra deriva del latín *videre*, "ver". Esta asociación es significativa; cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará. Por ser tangible e inmediata, una visión infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso"¹

● UNA ORGANIZACIÓN SENSIBLE AL GÉNERO: CREACIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA.

PROPÓSITO:

★ *Enseñar y reforzar la capacidad de visualización de futuros deseados – como alternativa al análisis de problemas – para orientar análisis institucionales y procesos de cambio*

MATERIALES:

Música suave para la visualización, pliegos de papel y lémperas, crayolas, tizas y otros elementos para dibujar, hojas de papel carta y bolígrafos.

CONSIDERACIONES:

* ¿Por qué y para qué crear visiones?

La creación de visiones es mucho más que usar la imaginación para fantasear "mundos mejores". Las visiones son las que guían la creación de estrategias y acciones para el cambio. Constituyen una aplicación de una manera proactiva – creativa de asumir la vida y nuestro papel en ella. Trabajar con la creación de visiones expresa una actitud vital, que implica pasar de una orientación de "resolución de problemas" a una orientación creativa que genera nuevas exigencias para un proceso de cambio intencional

En otras palabras, es necesario ir más allá de lo que hay y de sus fallas o problemas. La orientación exclusiva hacia la resolución de problemas no incluye una pregunta central: ¿qué queremos crear? Cuando se trabaja en la resolución de problemas, la atención, la energía, y los recursos se concentran en lo que se quiere quitar: un problema. Y no en lo que se quiere adicionar: una nueva creación. La creación de visiones invierte la energía en lo que se desea lograr.

¹ Senge, Peter y otros (1997) op. cit p. 314



Las visiones son, pues, principios organizadoras de la acción, son como "polos magnéticos" que impulsan a las personas en una misma dirección. Las imágenes de las visiones sintetizan una gran cantidad de información y puede resultar más precisa y orientadora que muchas palabras.

La creación de visiones es, también, una habilidad y una herramienta. La capacidad de visualizar estados futuros o deseados - ¿qué queremos lograr? - es una habilidad que se puede aprender y desarrollar. Como herramienta, ayuda a profundizar la participación de las personas en la comprensión de lo que desean individualmente y como grupo y generan sentido de poder y responsabilidad en la co-creación colectiva de la organización.

PROCEDIMIENTO:

Para la creación de visiones se pueden usar distintos recursos como la visualización, el dibujo o la narración o cualquier otro que permita creación de imágenes. También se puede utilizar una combinación de ellas.

1. Instruir al grupo sobre los requerimientos del ejercicio: crear imágenes, no conceptos, lo más ricas posibles en elementos y detalles, suficientemente clara de lo que se concibe como una organización sensible al género.

Enfatizar el sentido y la utilidad de la creación de visiones para orientar los cambios no centrados en los problemas. Señalar que las visiones compartidas no se crean de una sola vez sino que van evolucionando, se van enriqueciendo

y se van precisando, por lo que hay que revisarlas de tiempo en tiempo. Señalar, finalmente, que una organización sensible al género es una organización sensible a otros aspectos de la vida humana como el trato equitativo, la posibilidad de expresar desacuerdos y de proponer ideas que sean escuchadas y canalizadas, el trato respetuoso de las diferencias y las oportunidades abiertas a las personas.

2. Inducir relajación en postura recostada si el lugar lo permite, o en postura sentada.

3. Leer lentamente, dejando tiempo para que se conformen las imágenes, el siguiente texto: Usted se encuentra en su lugar de trabajo, una de cuyas características es el haber logrado unas relaciones entre las mujeres y los hombres en las que ni las unas ni los otros enfrentan situaciones desventajosas en su vida laboral ni personal. Observe cuidadosamente el entorno. ¿Cómo luce el lugar? ¿Qué muebles tiene? ¿Cómo están distribuidos los espacios? ¿Cómo están decorados? ¿Existen lugares de encuentro? ¿Quiénes y con qué frecuencia los usan? ¿Cómo es el ambiente de trabajo? ¿Cómo y quiénes toman las decisiones? ¿Qué oportunidades tienen las personas de crear y proponer? ¿Cómo se canalizan las propuestas y las nuevas ideas? ¿Cómo es la comunicación verbal entre las personas? ¿Cómo es la comunicación no verbal (gestos, posturas corporales)? ¿Cómo se tratan las personas entre sí? Observe el comportamiento de las mujeres y de los hombres: ¿Cómo se tratan entre mujeres, entre hombres y entre mujeres y hombres? ¿Qué es lo más valorado en la organización y



• Herramientas conceptuales
• Herramientas para el análisis
• Herramientas para el cambio

cómo se expresan esos valores? ¿Qué se considera adecuado y exitoso para una persona? ¿Cómo se expresan los liderazgos de las mujeres y de los hombres al interior de la organización? ¿Cómo se abordan los conflictos y las diferencias de intereses? ¿Cómo se maneja la autoridad en la organización y quiénes la ejercen? ¿Cómo se visten y se adornan las mujeres y los hombres?

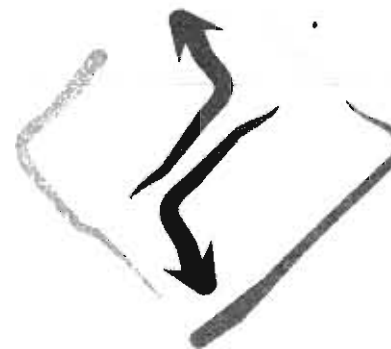
4. Dibujar y escribir individualmente sobre los elementos que consideran más sobresalientes de la visión.

5. Formar subgrupos mixtos para producir un dibujo colectivo que represente los elementos más relevantes de una organización sensible al género y crear un texto que exprese esa imagen, utilizando como insumos los resultados del trabajo individual.

6. Compartir el trabajo de los subgrupos, recoger colectivamente los elementos de todo el grupo y crear las características de una organización sensible al género que incluya no sólo elementos comunes sino también divergentes.

7. Divulgar y analizar los resultados ampliamente dentro de la organización. Presentarlos como una versión de lo que se desea lograr y como *referente* para la creación de las estrategias y acciones.

NOTA: *Este ejercicio constituye un primer momento para la construcción de nuevos escenarios de acción. El siguiente es la creación de las estrategias que orientan la planeación del cambio y las acciones.*





• DEFINIR UNA ORGANIZACIÓN IDEAL Y UNA ORGANIZACIÓN SENSIBLE AL GÉNERO: 2

PROPÓSITOS:

- ★ *Complementar y especificar los elementos emergidos en la visión, que permitan reconocer una organización sensible al género y algunas formas de medir su progreso*
- ★ *Ayudar a crear la propia definición de una organización sensible al género y comprender que las definiciones ajenas son de utilidad limitada*

MATERIALES:

Tarjetas de cartulina de 10x20 cms de varios colores – marcadores – cinta de enmascarar y pared para pegar las tarjetas o, tablero de corcho y pinchos para fijar las tarjetas. Libreta y hojas carta para escribir y bolígrafos

PROCEDIMIENTO:

1. Conteste estas preguntas en presente y de manera específica y, si es posible, con ejemplos e imágenes: "Si yo tuviera una organización sensible al género..." Imagine que está trabajando en la organización que le gustaría construir (una organización ideal, la mejor)

- ¿Qué medidas, acontecimientos o aspectos de esta nueva organización contribuyen a su prosperidad?
- ¿Cómo se comporta la gente dentro de la organización? ¿Cómo interactúan con el mundo externo?
- ¿Cuáles son las diferencias entre esta organización ideal y la organización en la que usted trabaja ahora?

De las características obtenidas elegir las cinco que se consideren más importantes

2. **AHINAR LA CARACTERIZACIÓN:** Cada participante expone sus respuestas al grupo. De estas, el grupo discute, selecciona y reelabora cinco características esenciales de una organización sensible al género y el género. ¿Cuáles de ellas son las más importantes?

que son correctos pero que no se cree que en la organización se pueden lograr.

3. **LOS OBSTÁCULOS:** Discutir en grupo: ¿qué debería hacer para lograr cada uno de los componentes de esta visión? ¿qué obstáculos habría que superar? ¿qué aptitudes y nuevos conceptos se necesitarían para lograrlo? Redactar un conjunto preliminar de ideas. (No dejarse llevar por sentimientos de impotencia o de gran dificultad para superar obstáculos). Nombrar uno o más "indicadores" cada una de las cinco metas primordiales y cada uno de los obstáculos escritos. (Un indicador es un signo o síntoma cuya presencia señala que se ha realizado algún progreso).

4. Relacionar y analizar en grupo cada uno de los elementos obtenidos en relación con la equidad de género.

«Es necesario construir relaciones diferentes entre las mujeres y los hombres para lograr llegar a la equidad de género?»

El comportamiento de las personas de la organización ideal, ¿implica cambios en los estereotipos y roles de género actuales? ¿Cuáles? ¿Incluyó la reflexión inicial consideraciones sobre cambios en las dinámicas de relación entre las mujeres y los hombres específicamente? O,

¿cambios en las relaciones entre las personas en general? ¿Qué tienen que ver afirmaciones sobre relaciones equitativas o trato democrático o igualitario con cambios en las formas de relación entre mujeres y hombres?

● DISEÑAR UNA ORGANIZACIÓN SENSIBLE AL GÉNERO: PRIMEROS PASOS.³

PROPÓSITO:

** Identificar los primeros pasos de una estrategia de cambio organizacional sensible al género.*

MATERIALES:

Papelógrafos, tarjetas de cartulina de 10 X 20 cms de varios colores, marcadores y cinta de enmascarar o tableros de corcho y pinchos para fijar las tarjetas.

PROCEDIMIENTO:

Esta herramienta se puede utilizar por separado o utilizando los insumos del ejercicio anterior

1. Formar grupos: Dividir al grupo en dos subgrupos de igual tamaño, en lo posible combinando personas de distintas partes de la organización y de ambos sexos. Un subgrupo (A) actuará como "guardián de la visión", quienes presentan una imagen de cómo debe ser una organización ideal sensible al género. El otro subgrupo (B) se encargará de mantener presente la realidad actual: la organización con todas sus fuerzas y dificultades tal como existe hoy. Señalar cómo las dos perspectivas son necesarias para el aprendizaje.

2. Pensamiento divergente: Cada equipo va a deliberar sobre las siguientes preguntas, escribiendo las respuestas grupales en tarjetas.

SUBGRUPO A:

- ♣ ¿Qué elementos tendríamos en una organización sensible al género, de los que carecemos ahora?
- ♣ ¿Qué medidas podríamos tomar para concretar estas visiones? ¿Qué prácticas y normas se requieren, se deben crear?

³ Tomada y adaptada de Senge, Peter y otros (1997). op. cit. p. 56

SUBGRUPO B:

- ♣ Cuáles son los obstáculos actuales para convertirse en una organización sensible al género, que no reproduzca inequidades?
- ♣ ¿Qué debemos cambiar o eliminar? ¿Qué normas se deben desechar, qué prácticas abandonar?

3 Claridad: Cada subgrupo consolida sus ideas en una docena de puntos coherentes escritos en tarjetas.

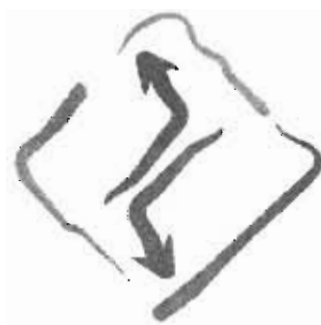
4 Pensamiento convergente: Cada subgrupo reduce sus tarjetas a tres ítems solamente. La selección de las tres tarjetas debe hacerse de manera discutida y argumentada por el grupo.

5 Presentaciones y prioridades: Cada subgrupo presenta a la plenaria. El subgrupo A presenta sus tres sugerencias prioritarias acerca de lo que se debe crear. El subgrupo B,

los tres obstáculos más significativos. Cada presentación se discute ampliamente por todo el grupo. No es preciso llegar a un consenso pleno. Lo más importante es que cada persona sienta que ha sido escuchada y comprendida.

6 Ejecución: De estos resultados se configuran tres proyectos para iniciar la construcción de una organización sensible al género con metas a lograr y obstáculos a superar. El grupo se divide de nuevo en tres subgrupos de trabajo.

7 Cada grupo de trabajo seleccionará un proyecto de trabajo. Cada equipo realiza acciones, anota los resultados, aprende y presenta un informe al grupo a los treinta o sesenta días.



HERRAMIENTAS PARA CREAR NUEVOS MODELOS MENTALES:

● LA ESCALERA DE INFERENCIAS:⁴

PROPÓSITOS:

- ★ *Evidenciar el funcionamiento de un proceso de pensamiento, la "escalera de inferencias" como "camino mental de creciente abstracción que conduce a creencias erróneas".*
- ★ *Hacer conciencia de que los "obvios" absolutos no existen y mostrar a los demás nuestros eslabones de razonamiento.*
- ★ *Evidenciar los sentidos personales y culturales y las conclusiones ligadas al sexo*

MATERIALES:

Libreta de apuntes y bolígrafo

CONSIDERACIONES:

"Vivimos en un mundo de creencias que se autogeneran y no se cuestionan. Adoptamos esas creencias porque se basan en conclusiones, las cuales se infieren de lo que observamos, además de nuestra experiencia del pasado. Nuestra capacidad para lograr los resultados deseados está menoscabada por nuestra convicción de que:

- ♣ Nuestras creencias son la verdad
- ♣ La verdad es evidente
- ♣ Nuestras creencias se basan en datos reales
- ♣ Los datos que seleccionamos son los datos reales"⁵
- ♣ Indagando el pensamiento y el razonamiento de las demás personas (indagación)"⁶

"No podemos vivir sin añadir sentidos o extraer conclusiones (...) pero podemos mejorar nuestras comunicaciones por medio de la reflexión y utilizando la escalera de inferencias de tres maneras:

- ♣ Adquiriendo mayor conciencia de nuestros pensamientos y razonamientos (reflexión)
- ♣ Volviendo nuestros pensamientos y razonamientos más visibles para las demás personas (alegato)

EL CICLO REFLEXIVO:

- Existen unos datos y unas experiencias observables (como podría capturarlos un grabador de video)
- Selecciono los datos de lo que observo
- Añado sentidos (culturales y personales)
- Tengo supuestos basados en los sentidos que añadi
- Extraigo conclusiones
- Adopto creencias sobre el mundo
- Realizo actos según mis creencias
- Desde (g) vuelvo a (b). Es decir selecciono los datos de los que observo: nuestras creencias afectan los datos que seleccionaremos la próxima vez. Se completa un ciclo reflexivo y se inicia otro.

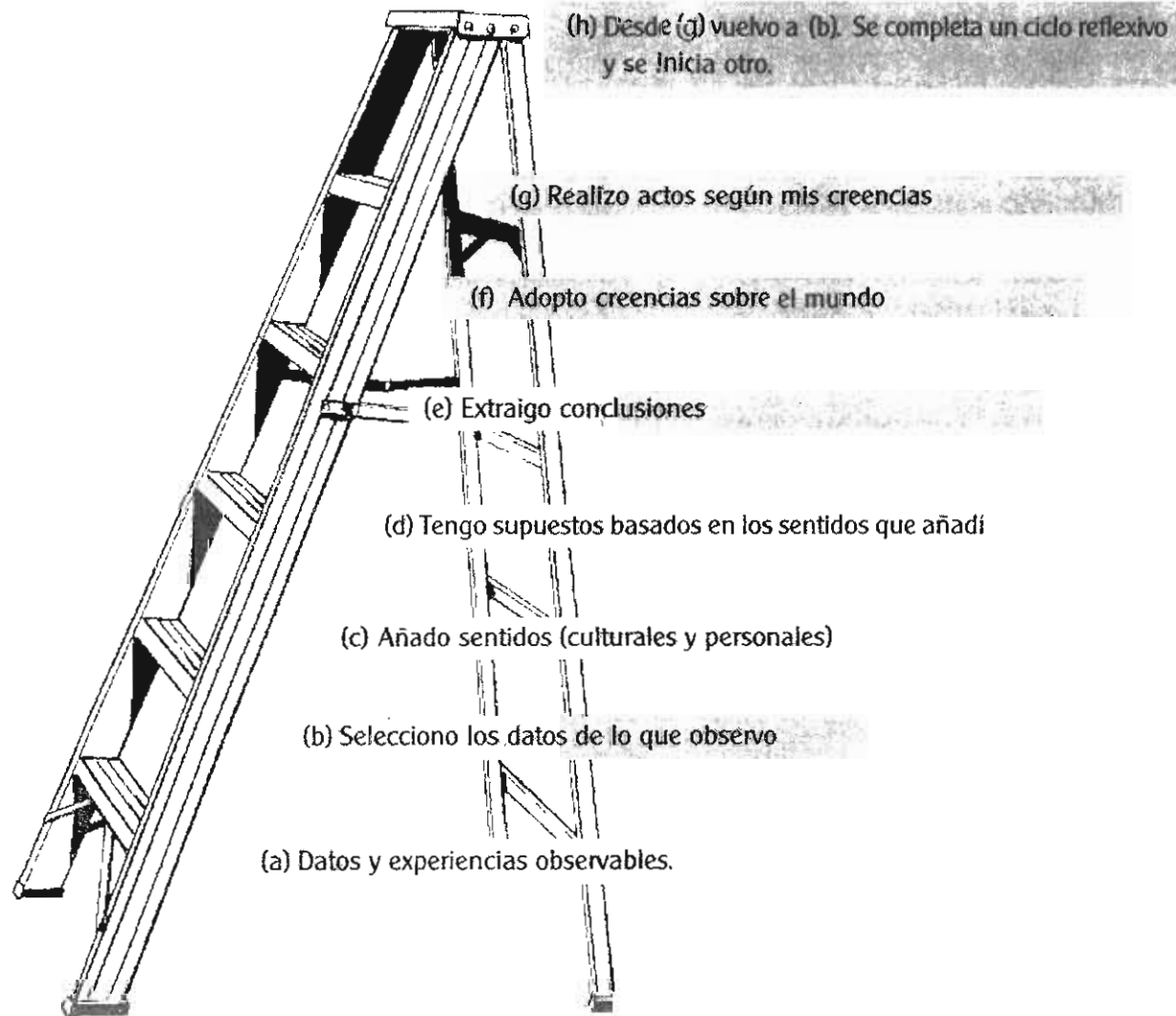
⁴ Tomada y adaptada de Senge, Peter y otros (1997) op. cit. pp 252 a 254

⁵ Tomada y adaptada de Senge, Peter y otros (1997). op. cit. p.252

⁶ Senge, Peter y otros. (1997). op. cit. p. 252



Escalera de inferencias



Ejemplo de utilización de escalera de inferencias:

- ♣ DATOS OBSERVABLES: Mujeres y hombres interactuando en una reunión de trabajo.
- ♣ SELECCIONO DATOS DE LO QUE OBSERVO: De todo el universo posible reparo en una afirmación: Dice María: "Necesitamos ser menos competitivos. Necesitamos encontrar un modo de recompensar a la gente por sus aportaciones al todo".
- ♣ AÑADO SENTIDOS PERSONALES Y CULTURALES: A María no le gusta la competencia
- ♣ TENGO SUPUESTOS BASADOS EN LOS SENTIDOS QUE AÑADÍ: María no sabe competir
- ♣ EXTRAIGO CONCLUSIONES: María no puede seguir el ritmo y nos hará perder ventaja competitiva
- ♣ ADOPTO CREENCIAS: Las mujeres son malas para la competencia (generalización)
- ♣ REALIZO ACTOS SEGÚN MIS CREENCIAS: No contrato mujeres para ciertos cargos en la organización

PROCEDIMIENTO :

Para utilizar esta herramienta, es necesario conocer los pasos que sigue la creación de la escalera de inferencias. El conjunto de pasos se denomina "el ciclo reflexivo". Los pasos de este ciclo pueden aplicarse al análisis de la interacción verbal grupal a la argumentación propia y a la de otras personas

Una posible utilización de la *escalera de inferencias* es aplicar el *ciclo reflexivo* a situaciones presentes o pasadas y observar la expresión de sentidos culturales y personales derivados de estereotipos de género o prejuicios sexistas. También puede ser útil para identificar sentidos y supuestos derivados de estereotipos y prejuicios que involucren otras diferencias humanas como edad, etnia, orientación sexual, origen.

● LA COLUMNA DE LA DERECHA Y LA COLUMNA DE LA IZQUIERDA ⁷

PROPÓSITOS:

- ★ *Tomar conciencia de los supuestos tácitos que rigen nuestra conversación y que contribuyen a crear obstáculos en situaciones cotidianas*
- ★ *Desarrollar un modo de hablar con más claridad sobre dichos supuestos*

MATERIALES:

Libreta de apuntes, bolígrafo, hojas blancas

⁷ Tomada y adaptada de Senge, Peter y otros (1997) op. cit. p 257



CONSIDERACIONES:

* **Conviene tener una moderación calificada:** Aunque las oportunidades de aprendizaje de este ejercicio son muy grandes, su aplicación es exigente en cuanto al manejo. En muchos casos se requiere de una moderación externa. Se requiere que, por lo menos una persona, tenga voluntad y habilidad para promover la indagación, capacidad para reconocer los sutiles modelos mentales en juego (incluidos los propios) y una posición tal que los presentes la escuchen.

Si un equipo quiere abordarlo por su cuenta, conviene que se haga algunas preguntas: Imaginemos qué sucedería si se expresan los contenidos de las columnas izquierdas en la reunión. ¿Lo podemos afrontar? ¿Conduce a algo positivo o serviría para que la gente diera rienda suelta a sus rencores y se aferre tercamente a una opinión? ¿Somos capaces de permanecer abiertos/as y no ponernos a la defensiva? ¿Cuántos de nosotros se sienten ofendidos cuando otra personas expresa un desacuerdo con nuestras ideas? Cada personas desde su "radar interno" puede saber si está dispuesto o no a un ejercicio de esta naturaleza.

Tal vez sea útil como guía examinar si el equipo cuenta con cinco cualidades vitales para la comunicación respetuosa:

- (a) Busca conocer y darse a conocer. Se basa en la intención de aprender sobre el otro y de permitir que el otro nos conozca. Lo más poderoso de la comunicación es la intención: ¿es de control o de exploración y descubrimiento compartidos?
- (b) Es sincera y fomenta sinceridad. ¿Qué nos impide ser sinceros? Por qué tenemos tanto miedo de decir las cosas de frente? La mayoría de los temores son temores a una pérdida. Generalmente, la pérdida del respeto y credibilidad de los demás y crear confusión en la comunicación y generar malos entendidos.
- (c) Acepta el derecho del otro a tener su propia opinión, que puede diferir de la nuestra. Cuando la aceptación de los diferentes puntos de vista pasa a ser una prioridad, disminuyen significativamente los problemas de las personas.
- (d) Muestra empatía por los sentimientos del otro
- (e) Busca un terreno común. Se concentra en las áreas de concordancia o en los puntos comunes como base para la exploración de las áreas de discrepancia.⁸

PROCEDIMIENTO:

Este material se puede usar en reuniones grupales para clarificar situaciones – en general y en particular ligadas al sexo - en que se presentan atascos, confusiones, rabia o frustración. Se puede usar para conversaciones posteriores para clarificar situaciones entre dos personas. Es necesario usar lenguaje directo y claro y si, en algunas situaciones la prudencia indica mejor callar, puede

⁸ Tomado y adaptado de: Campbell, Susan M. (1997). *Del caos a la confianza: Estrategias para sobrevivir en el nuevo entorno laboral*. Buenos Aires Paidós. pp 185 y ss

ser bueno hacerlo. Atienda a sus sensaciones internas y aborde las situaciones cuando lo vea viable y útil para clarificar y aprender y déjelas cuando se prevén consecuencias que empeoren las cosas. El propósito es plantear los supuestos y malentendidos cuya resolución contribuirá a una conversación más fructífera en el futuro.

1. ESCOGER UN PROBLEMA: Seleccionar un problema o situación difícil que se haya abordado en el último mes, una dificultad interpersonal de las que, habitualmente, se prefieren ignorar. Por ejemplo, un desacuerdo con los o las colegas; el desempeño insuficiente de alguna persona; creerse víctima de un trato injusto; sentir que el propio punto de vista no está siendo tenido en cuenta; un grupo de personas de la organización se resiste a los cambios que otro grupo intenta implementar; sentir que un equipo no está atendiendo a los problemas fundamentales.

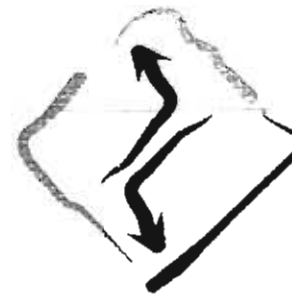
2. Escribir un párrafo describiendo la situación en el que se incluya: ¿Qué se está tratando de lograr? ¿Quién o qué le pone trabas? ¿Qué podría suceder?

3. LA COLUMNA DERECHA: Lo que se dijo. Recordar una conversación frustrante que se haya tenido sobre la situación elegida o imaginar la conversación que se hubiera tenido si hubiera tocado el tema. Trazar una línea en el centro y a lo largo en varias hojas de papel. Escribir en la columna derecha el diálogo, tal como se dio o anotar el diálogo tal como se cree que sería si se planteara el problema. La columna de la izquierda queda en blanco.

4. LA COLUMNA IZQUIERDA: Lo que usted pensaba. En esta columna se escribe lo que se pensaba o sentía pero que no se dijo.

5 REFLEXIÓN: Utilización de la columna izquierda como recurso: Se puede aprender mucho si se consigna una situación por escrito, se guarda una semana y se vuelve a mirar. El caso se convierte en un instrumento que nos permite examinar nuestros propios pensamientos como si fueran de otro. Al reflexionar preguntarse:

- ♣ ¿Qué me ha inducido a pensar y sentir de esta manera?
- ♣ ¿Cuál era mi intención?
- ♣ ¿Qué pretendía lograr?
- ♣ ¿Cómo influyeron mis comentarios sobre las dificultades?
- ♣ ¿Por qué no dije lo que estaba en la columna izquierda?
- ♣ ¿Qué supuestos tenía sobre la otra persona? ¿Hubiera dicho lo mismo si fuera otro sexo, edad, apariencia física, manera de hablar o de gestualizar?
- ♣ ¿Cuáles fueron las consecuencias de obrar de esta manera – positivas y negativas - ?
- ♣ ¿Qué me impidió actuar de otra manera?
- ♣ ¿Cómo puedo usar mi columna izquierda como recurso para mejorar nuestras comunicaciones?





❁ INDISCUTIBLES ⁹

PROPÓSITOS:

- ★ *Evidenciar la existencia de temas tabú como obstáculos para el aprendizaje en equipo*
- ★ *Posibilitar la explicitación de temas tabú para mejorar los procesos de comunicación*

MATERIALES:

tarjetas de cartulina de 10 X 20 cms, bolígrafos del mismo color para cada persona, cinta de enmascarar o pegante, una pared cubierta con papel

CONSIDERACIONES:

*Antes de empezar, es preciso aceptar las siguientes reglas generales:

- Respele el temor que acompaña el ejercicio
- Reflexione y observe su reacción inicial ante cada indiscutible que se lee en voz alta
- Preste atención a lo que se dice y a lo que se calla
- Preste atención a temas tabú en las relaciones entre las mujeres y los hombres
- Cuestione ideas y premisas pero sin atacar a la gente
- Cuidese de hacer acusaciones sin fundamento y no cuestione la motivación de la gente.¹⁰

PROCEDIMIENTO:

1. COMPILAR DATOS. Cada persona recibe tres tarjetas y un bolígrafo, todos del mismo color. Sin discusión e individualmente cada persona anota un problema "indiscutible" en cada tarjeta, describiéndolo en detalle para que todos/as puedan comprenderlo. Si la conducta de alguien es un indiscutible, debe aludirse al puesto y no al nombre, porque se procura describir un problema, no atacar una persona. Por ejemplo: *Tenemos un problema de agotamiento de la gente, pero cuando trato de pedir más tiempo para mí, o más recursos para hacer bien mi trabajo, me tratan como si hiciera algo malo*

2. REPARTIR TARJETAS. Alguien junta las tarjetas, las baraja y las reparte o las pone en una pila y cada persona va tomando tres tarjetas y las coloca cara arriba a medida que las va tomando

3. REVELAR TEMAS COMUNES. Cada persona lee en voz alta las tarjetas que tenga y las pega en la pared dispuesta para ello. Luego, las tarjetas se agrupan temáticamente y se decide qué temas se abordarán en esa ocasión y por cuánto tiempo. También se acuerda cuándo y cómo se abordará el

⁹ Tomada y adaptada de Senge, Peter y otros (1997), op. cit. p. 418

¹⁰ Senge, Peter y otros (1997), op. cit. p. 418

resto, en un plazo corto antes de que sean nuevamente silenciados. Es aconsejable iniciar por un indiscutible "fácil" que permita "practicar" antes de abordar temas más difíciles.

PREGUNTAS PARA ORIENTAR EL DIÁLOGO:

- (a) ¿Cuál es la amenaza que se oculta detrás del indiscutible?
- (b) ¿Qué modelo mental ha permitido la persistencia de esta estructura oculta?
- (c) ¿Qué impide que este tema se discuta con seriedad?

- (d) ¿Cuáles son las consecuencias indeseadas del indiscutible, en el pasado, el presente y el futuro?
- (e) ¿En qué medida este indiscutible respalda u obstruye nuestra capacidad para el aprendizaje en equipo?
- (f) ¿Cómo se relaciona este indiscutible con la visión y los valores que suscribimos?
- (g) ¿Qué deseamos hacer acerca de este indiscutible?

• PERSPECTIVAS MÚLTIPLES¹¹

PROPÓSITOS:

- ★ *Ampliar la perspectiva desde la cual un equipo examina una situación o un problema*
- ★ *Captar la mayor cantidad posible de matices en la comprensión de una situación o un problema real*

MATERIALES:

Tarjetas de cartulina de 10x20 cms.

PROCEDIMIENTO:

Este ejercicio es para ser desarrollado por un grupo o equipo que esté trabajando sobre una situación o problema real. La situación puede ser la creación de una organización sensible al género o cualquiera de sus temas relacionados.

1. DISEÑAR LA RUEDA: Elaborar una rueda de cartulina de unos 60 cms de diámetro. Ponerla en el centro de una mesa y escribir un título o hacer un dibujo que simbolice la situación o el problema en el centro de la rueda. Trazar líneas del centro hasta el borde de la rueda como partiendo

una torta, en partes iguales, una parte por cada persona participante en el ejercicio. En cada tajada de la rueda se escribe el nombre de una persona participante.

Anotar en tarjetas los títulos o cargos de ocho o más de los existentes en la organización, como personal técnico, de gerencia, operarios, de supervisión; incluir también grupos externos como clientela, auditorías, competencias, proveedores. Distribuir las tarjetas alrededor de la rueda, de

¹¹ Tomada y adaptada de Senge, Peter y otros (1997). op. cit. p.283



tal manera que una tarjeta con un cargo o rol quede frente a una de las divisiones de la rueda con un nombre de alguna de las personas participantes. Preparar un rotafolio o un pliego de papel para cada cargo o posición utilizado.

Cada miembro del equipo debe aportar a la comprensión del problema o situación desde la perspectiva a la que se vaya desplazando: una vez hablará como personal de gerencia, otra vez de supervisión, otra vez como clientela, etc.

2. MOVER LA RUEDA: Una vez que el grupo ha aportado a la comprensión de la situación o problema desde una perspectiva asignada, se gira la rueda un espacio de tal manera de cada nombre de las personas se desplaza a otro cargo o rol. Los

comentarios se deben hacerse asumiendo de la manera más realista el rol o posición que le tocó en suerte

3. TRABAJAR CON LAS PERSPECTIVAS: Los comentarios se deben orientar hacia la caracterización de la situación o problema y hacia ideas para abordarlo o solucionarlo. Cada grupo de comentarios se van anotando con un color diferente

El equipo puede comentar la situación desde cada una de las perspectivas, profundizar más en cada punto de vista y preguntarse en cada caso de qué modo nuestras maneras de ver y de pensar limitan nuestra capacidad para afrontar un problema crónico o candente?

• EXPLORAR ALTERNATIVAS DEL LENGUAJE:

PROPÓSITO:

★ *Explorar y poner a circular alternativas no sexistas en el lenguaje hablado y escrito dentro de la organización*

SUGERENCIAS:

Investigar y poner a consideración de las personas de la organización palabras y expresiones de lenguaje que corrijan los sesgos sexistas encontrados en el uso corriente del lenguaje dentro de la organización.

Se presentan a continuación algunos ejemplos de expresiones de lenguaje no sexista desarrollados para organizaciones de diverso tipo.¹²

- ♣ En lugar de utilizar el masculino como genérico, como cuando se usan expresiones como "la evolución del hombre", se pueden emplear expresiones incluyentes como las personas, los seres humanos, la humanidad, las mujeres y los hombres o los hombres y las mujeres indistintamente. Por ejemplo, ya es relativamente generalizado el uso de la expresión los derechos humanos y no los derechos del hombre como se usó por muchos años. (Deténgase un momento a sentir las cualidades de las dos expresiones y juzgue si da igual hablar de una manera o de la otra!)

¹²Fuente: Instituto de la mujer. Ministerio de asuntos sociales (1994).

- ♣ En lugar de utilizar expresiones masculinas como genéricas - muy frecuentes - como es el caso de "los niños", se puede usar los niños y las niñas o la infancia; "los jóvenes" se puede reemplazar por la juventud, las y los jóvenes; en lugar de hablar de "los ancianos" se puede hablar de las personas mayores, las ancianas y los ancianos.
- ♣ Se puede evitar el uso asimétrico de nombres, apellidos y tratamientos. Por ejemplo, el señora o señorita es utilizado exclusivamente para las mujeres dando una gran relevancia al estado civil de las mujeres. Se puede evitar este énfasis cuyo mensaje directo es definir a las mujeres en su relación de dependencia de los hombres y no por sí mismas más allá de su estado civil. (Otra opción sería... aplicarlo también en los hombres: el señor... el señorito...! Cuál es el mensaje?)
- ♣ Se puede modificar el lenguaje en relación con carreras, profesiones, oficios y titulaciones. Lo usual

es emplear el femenino en trabajos tradicionalmente femeninos y el masculino en trabajos reservados a los hombres hasta hace poco tiempo, aunque ya lo desempeñen mujeres, y que son los de mayor prestigio social. En lugar de "las aseadoras" se puede usar la expresión "personal de limpieza" o las aseadoras y los aseadores (y contratar hombres para estas tareas!). En lugar de las secretarias, el secretariado o las secretarias y los secretarios (y contratar hombres para estas tareas!). En lugar de las enfermeras, el personal de enfermería o las enfermeras y los enfermeros. De igual manera se puede proceder en relación con el personal de mensajería, de conducción de vehículos, de mantenimiento.

- ♣ Igualmente, ya se usan, aunque no lo suficiente, las denominaciones femeninas para las profesiones como medicina, ingeniería, abogacía: se puede decir la ingeniera..., la médica..., la abogada... También se comienza a oír, la concejala, la diputada, la presidenta, la alcaldesa, la congresista.

Utilice este formato para registrar y poner en consideración de grupos de personas las alternativas de lenguaje no sexista.

Expresiones sexistas	Alternativas de lenguaje



HERRAMIENTAS PARA TRABAJO EN EQUIPO:

DISCUSIÓN EXPERTA: PROTOCOLOS PARA LLEGAR A UNA DISCUSIÓN CONCIENTE ¹³

PROPÓSITOS:

- ★ *Alentar la apertura y el trabajo en equipo, fomentar la confianza y permitir revelar supuestos tácitos que suelen obstruir el avance hacia los resultados deseados.*
- ★ *Proporcionar a los equipos o grupos de trabajo la posibilidad de diseñar y disponer de campos de práctica para mejorar la calidad de sus procesos mentales.*

MATERIALES:

Libreta de apuntes y bolígrafo

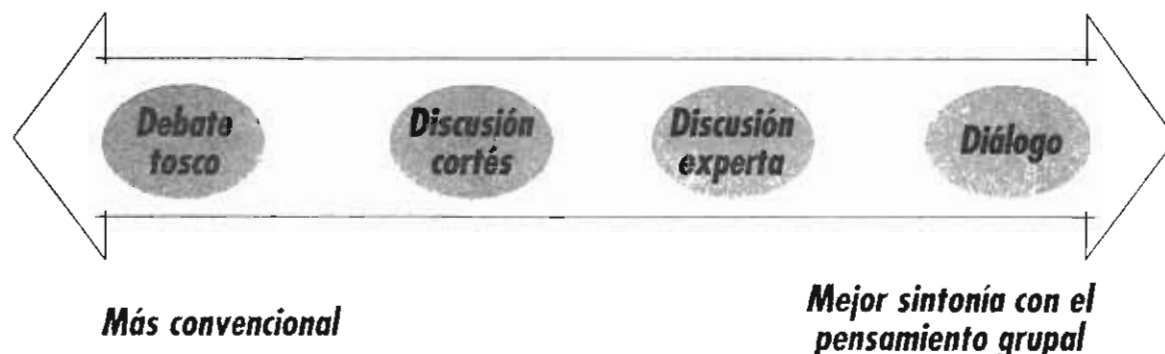
CONSIDERACIONES:

Usualmente, cuando se desea elaborar un sentido compartido, la discusión tradicional gira sobre las ideas más fuertes. Se argumenta para ganar, no para considerar seriamente las ideas y propuestas que surgen. De hecho, éstas se juzgan según quién las ha dicho y según concuerden o no con las opiniones convencionales.

La discusión experta incorpora técnicas y dispositivos del diálogo y del aprendizaje de la acción, pero siempre concentrándose en tareas determinadas. Las reuniones tienen su orden del día y, al marcharse, la gente tiene que realizar una tarea. El equipo también aprende a revelar sus procesos mentales, a cuestionar los supuestos y a examinar las fuentes de desacuerdo. Poco a poco, dentro del marco grupal, mejoran la calidad de sus pensamientos e interacciones colectivas.

¹³ Tomada y adaptada de Senge, Peter y otros (1997), op. cit., p. 399 y ss.

La discusión experta puede ser un punto medio en el continuo que va desde la discusión a secas hasta el diálogo:



La principal diferencia entre el diálogo y la discusión experta se relaciona con la intención. En la discusión experta, el equipo procura llegar a una conclusión, tratándose de tomar una decisión, llegar a un acuerdo o señalar prioridades. A lo largo del camino es posible explorar nuevos temas y elaborar un significado grupal más profundo, pero la intención supone un pensamiento convergente.

En el diálogo la intención es explorar, descubrir y esclarecer. A lo largo de este camino, el grupo puede llegar a un acuerdo, pero no es el propósito inicial.

PROCEDIMIENTO:

1. PREPARAR EL TERRENO PARA LA DISCUSIÓN EXPERTA:

(a) Crear un territorio neutral en los que los símbolos de prestigio y poder queden reducidos a un mínimo. Las personas que participen, que pueden provenir de diversos sectores de la organización, deben convenir expresamente en "tratarse como colegas". Es necesario que haya curiosidad y respeto por las opiniones ajenas.

(b) La franqueza y la confianza deben ser la regla y no la excepción. Debe existir la certeza y el compromiso de todas y para todas las personas de que se puede hablar abiertamente sin temor a ser objeto de críticas, burlas o represalias.



- (c) Alentar y recompensar la introducción de nuevas perspectivas como medio para intercambiar opiniones
- (d) Planear el Orden del Día con antelación y asegurarse de que todos los participantes esperan hablar del mismo tema.

2. ESTABLECER UN ACUERDO ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO O EQUIPO PARTICIPANTE: El acuerdo consiste en comprometerse a respetar los cinco siguientes protocolos básicos:

- (a) PRESTAR ATENCIÓN A SUS INTENCIONES: Comprenda lo que desea lograr de la reunión: ¿cuál es mi intención? ¿estoy dispuesta/o a recibir influencias?
- (b) EQUILIBRAR LA INDAGACIÓN CON EL ALEGATO: Es frecuente que la discusión se incline más hacia el alegato y esto lleva a enfrentamientos estériles. Pero cuando el caso es al contrario y la indagación predomina frente al alegato, los equipos se limitan a escuchar las explicaciones del oponente y los supuestos subyacentes no se revelan ni se cuestionan. Es necesario equilibrar la escucha comprensiva con la exposición de sus propias ideas. Esto implica la disposición y habilidad a revelar y a cuestionar los supuestos presentes.
- (c) ELABORAR SENTIDOS COMUNES: Todas las palabras son símbolos y, por tanto, abstracciones. Es común que las mismas palabras signifiquen diferentes cosas para las diferentes personas. La comunicación clara exige verificación del sentido de las palabras cuando sea necesario. Expresarse con precisión y ser explícitos en cuanto al sentido – o falta de sentido – de una

palabra, se convierte en una práctica muy importante. Si la palabra se refiere a un concepto importante se debe buscar un sentido común que posea la mayor precisión posible.

- (d) USAR LA AUTOCONCIENCIA COMO RECURSO: Cuando se sienta confundido/a, enfadado/a, frustrado/a, preocupado/a, haga una pausa interior y pregúntese: ¿qué estoy pensando ¿qué estoy sintiendo? ¿qué quiero en este momento? Así podrá comprender los supuestos del equipo y los suyos propios y plantearlas al grupo sin echar culpas

- (e) EXPLORE LOS ATASCOS: Para ello es útil preguntarse ¿en qué estamos de acuerdo y en qué discrepamos? ¿cuál es la fuente del desacuerdo? Es frecuente que los desacuerdos provengan de: datos, métodos, metas, valores. Evaluar la cuestión desde la perspectiva del otro; preguntarse y preguntar a los/as demás: ¿qué debemos hacer para seguir avanzando?

Puede ser de utilidad escribir el protocolo en una cartelera a la vista de todas las personas que participen en el ejercicio.

COMO ESCUCHAR EN UNA DISCUSIÓN EXPERTA (O EN CUALQUIER OTRA OCASIÓN):

- I. Deje de hablar con los otros y consigo mismo. Aprenda a silenciar el parloteo interior. No puede escuchar, si está hablando.
- II. Imagine el punto de vista de la otra persona
- III. Preste atención y demuestre interés. No lea su correspondencia, no haga garabatos ni mueva papeles mientras otras personas hablan

- IV. Observe la conducta no verbal, como los gestos, para vislumbrar significados al margen de lo que se dice
- V. No interrumpa, aumente su nivel de tolerancia
- VI. Escuche entre líneas atento/a no sólo a los sentidos explícitos sino a los implícitos. Tenga en cuenta las connotaciones además de las denotaciones. Fijese en las figuras del lenguaje. En lugar de aceptar los comentarios de una persona a pie juntillas, busque las omisiones, las cosas que no se han dicho o que no se han explicado y que, por lógica, deberían estar presentes. Pregunte sobre ellas.
- VII. Resista la tentación de intervenir con un comentario crítico o socarrón en el momento. Límitese a las respuestas constructivas hasta que el contexto se haya modificado y las críticas se puedan presentar sin que parezcan acusaciones.

- VIII. Para garantizar la comprensión, plantee con otras palabras las cosas que otros/as han dicho durante la conversación. Es la vieja técnica de "escuchar activamente"
- IX. Deje de hablar. Esto es lo primero y lo último, porque todas las demás técnicas dependen de ello. Tome un voto de silencio por un rato

SILENCIO:

Cuando una conversación parece fragmentaria e iritada, cuando nadie escucha a nadie, cuando se arman conversaciones laterales en los rincones o el equipo está en un atolladero, el mediador (o cualquier participante) puede pedir silencio con sólo señalar que se ha perdido la concentración "tomemos un minuto para reflexionar." El grupo debe estar dispuesto a usar esta herramienta en serio, para no perder tiempo. Todos los presentes se quedan en la sala; aunque nadie habla, existe una mente colectiva que depende de la presencia de la gente. El silencio puede durar dos, diez, quince minutos o el tiempo que sea necesario. La gente puede tomar notas en el silencio. Cuando el tiempo acordado termina, se reanuda la sesión. Los efectos sobre la excitación y el ruido mental son inmediatos. Cuando se aquieta el ruido mental, el pensamiento se aclara y se amplía. Ahora puede contribuir a que el equipo retome su rumbo.¹⁴

¹⁴Senge, Peter y otros, op. cit., p.415



PREGUNTAR VERSUS DECIR¹⁵

La pregunta tiene un gran valor como medio para generar mejores climas en la comunicación y para obtener información sobre sí mismo y las demás personas. Preguntar demuestra que estamos interesados en la otra persona. Ayuda a generar confianza. Ayuda a diluir resistencias y defensas, ayuda a relajar el ambiente, brinda información importante de la otra persona que puede resultar útil para resolver problemas y para encontrar opciones diversas. Con frecuencia nos encontramos en situaciones en las que sería más apropiado preguntar que decir. Se proponen algunas preguntas de entrevista genéricas para toda ocasión, que ayudan a mejorar la habilidad para preguntar. Aplicar a una situación real preguntas como:

¿Me puede explicar mejor por qué lo ve así (o siente o piensa así)?

En su opinión ¿Cómo funciona eso?

- ¿Por qué dice eso? ¿Cuáles son sus opciones?
- ¿Puede explicarme un poco más eso?
- ¿Cuándo ha sucedido eso antes? Pregunta útil cuando alguien se refiere a una consecuencia temida.
- ¿Podría darme un ejemplo? ¿Podría ser más concreto?
- ¿Por qué no quiere hacer eso?
- Déme más razones por las cuales no cree que eso pueda funcionar.
- ¿Cómo?

¹⁵ Tomada y adaptada de Campbell, Susan (1997). op. cit. p. 198

• LOS CINCO PORQUÉS:¹⁶

PROPÓSITO:

★ *Lograr una comprensión más profunda, retrocediendo hasta la raíz de situaciones perniciosas y recurrentes.*

MATERIALES:

Pliegos de papel, rotafolios, marcadores, tarjetas de cartulina de 10X20 cms.

PROCEDIMIENTO:

Designar a alguien para que anote todo.

1. EL PRIMER POR QUÉ: Escoger un síntoma por donde se desee comenzar que servirá de punto de partida para la discusión del grupo.
2. Hacer la primera pregunta al grupo: ¿Por qué sucede tal cosa? Escribir todas las respuestas obtenidas en un pliego de papel o en tableros, dejando bastante espacio alrededor de cada una.
3. LOS SUCESIVOS POR QUÉS: Se repite el proceso para cada enunciado escrito preguntando ¿por qué? para cada uno y se escribe cada respuesta en una tarjeta y se pega cerca de la pregunta "madre".
4. Analizar todas las respuestas que parezcan viables y establecer las convergencias. Puede suceder que una docena de síntomas se remonten a unas pocas fuentes sistémicas. A medida que se va profundizando en los por qué se pueden encontrar temas que

afectan no sólo a una parte sino a toda la organización. Esto lleva a la identificación de problemas estructurales o sistémicos de la organización.



¹⁶ Tomada y adaptada de Senge, Peter y otros (1997). op. cit. p. 114



HERRAMIENTAS PARA COMUNICACIÓN:

● ESCUCCHAR LA VOZ: ¹⁷

PROPÓSITOS:

- ★ *Brindar una experiencia de escucha profunda*
- ★ *Brindar una experiencia de atención y sensibilización a otros elementos de la comunicación además de la voz*

MATERIALES:

Vendas para cubrir los ojos, una por participante

PROCEDIMIENTO:

1. Formar parejas con una persona con quien quisiera hacer el ejercicio. Sentarse frente a frente y vendarse los ojos. La venda se mantiene puesta hasta que se indique retirarla.
2. En silencio, tomar contacto con la experiencia de tener los ojos cerrados. Notar las sensaciones físicas y notar las imágenes mentales o fantasías que aparezcan.
3. Contarse una persona a la otra acerca de la experiencia de tener los ojos vendados y mientras se hace esto, se dirige la atención a la propia voz y a la del compañero/a. Darse cuenta particularmente de las voces y de lo que expresa la voz en sí, prestar atención a las palabras de la otra persona como si hablara en un idioma que no se entiende, de modo que la única manera de entender el mensaje es atendiendo al énfasis, al tono, a las vacilaciones, etc. Hacer esto durante cinco minutos por persona.
4. Cada persona expresa a la otra lo que notó respecto de su propia voz y la de su compañero/a. Es importante ser muy precisos sobre lo que realmente notó en la voz, lo que sintió, de la reacción ante ello y de lo que le parece.
5. Retirar las vendas y mirar a la otra persona a la cara en silencio.

¹⁷Tomada y adaptada de Stevens. John (1976) *El darse cuenta sentir, imaginar, vivenciar*. Santiago de Chile Cuatro Vientos p. 98

● VENDAS ¹⁸

PROPÓSITO:

★ *Brindar una experiencia de escucha profunda*

MATERIALES:

Vendas para tapar los ojos, una por cada participante.

CONSIDERACIONES:

Este ejercicio permite vivir una experiencia de escucha profunda. El nivel de atención del grupo se eleva de manera apreciable. El ruido interior en cada persona disminuye. Es frecuente que la gente no sepa quién está hablando y esto permite comprender en qué medida da credibilidad a lo que se dice según quién hable.

En este ejercicio la gente escucha de una manera que extiende su "campo auditivo" hacia los demás. Es frecuente que se cree una sola conversación y no varias. Los límites se desdibujan y todas las personas se concentran en la única voz que habla.

PROCEDIMIENTO:

Para realizar este ejercicio es necesario crear una atmósfera tranquila y segura y se deben buscar momentos propicios del grupo o equipo. Se necesita de una persona que mida el tiempo y se encargue de "ver" por los demás. Las personas se sientan en círculo, sin mesas entre ellos.

1. Distribuir las vendas y pedir a cada persona que se venda los ojos. Decir a los participantes que van a hablar para el grupo de lo que deseen y que lo más importante del ejercicio es observar lo que sucede alrededor y dentro de cada uno/a de ellos/as. Se asigna un tiempo suficiente para que hablen todas las personas presentes. El mediador o la mediadora guarda silencio y observa sus propias reacciones, se pregunta: ¿Qué me dice esto sobre mí y sobre todo el grupo?
2. Después del tiempo asignado, el mediador o mediadora, con voz suave anuncia que el ejercicio está por concluir y que el grupo debe redondear la charla. Pide que se quiten las vendas y miren alrededor.
3. Pedir al grupo que comente la experiencia.

¹⁸ Tomada y adaptada de Senge, Peter y otros (1997). op. cit. p. 398



❁ CÓMO RECIBIR UNA RETROALIMENTACIÓN NEGATIVA: 19

PROPÓSITOS:

- ★ *Hacer conciencia sobre el aspecto más poderoso de la comunicación: la intención como mensaje implícito que siempre se capta*
- ★ *Hacer conciencia de los efectos que tienen sobre la comunicación la intención de controlar y la intención de aprender sobre la otra persona y con la otra persona y de los efectos que tiene el sexo de la persona en la comunicación*

MATERIALES:

Libreta de apuntes y bolígrafo

PROCEDIMIENTO:

1. Seleccionar varias situaciones en que se ha recibido retroalimentación negativa – por ejemplo rechazo de un trabajo – en el pasado. Seleccionar situaciones en que recibió la retroalimentación negativa de personas de distinto sexo y con distintas actitudes frente a las y los demás: una con gran necesidad de controlar y otra persona más abierta con poca o ninguna necesidad de controlar a las demás personas
2. Recordar y registrar la primera situación en que se ha recibido retroalimentación negativa de una persona que tenga una gran necesidad de controlar a los demás. Escribir el diálogo sostenido o las frases que se dijeron y los gestos y actitudes corporales. Incluir en el escrito las actitudes y reacciones propias ante la retroalimentación recibida. Si la persona es mujer u hombre tomar nota si recibió retroalimentación negativa de una persona de su mismo sexo o no. ¿Cambian los resultados y sus reacciones dependiendo de quién esté haciendo la retroalimentación negativa?
3. En la segunda situación se trata de una persona más abierta, con poca necesidad de controlar a los demás. Escribir las dos partes del diálogo. La retroalimentación que recibe y la reacción propia. Tome nota del sexo de la persona de quien recibe la retroalimentación negativa. ¿Establece diferencias en su reacción, el sexo de la persona que hace la retroalimentación?
4. Reflexione sobre: ¿En qué difiere su reacción ante cada persona? ¿Difiere si es una persona de su mismo o del otro sexo? Se muestra más abierto/a con la que está más abierta a aprender de usted y con usted. ¿Qué aspectos más sutiles encuentra en la conducta más abierta en comparación con los aspectos más sutiles de la persona con más tendencia a controlar? ¿Son diferentes los resultados de ambos enfoques?

¹⁹ Tomada y adaptada de Campbell, Susan (1997) op. cit. p. 187

HERRAMIENTAS PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:²⁰

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS I: DEFINICIÓN

PROPÓSITOS:

- ★ *Permitir a las partes en conflicto definir las causas de un conflicto y las dinámicas de las relaciones, antes de visualizar soluciones*
- ★ *Ayudar a las partes involucradas a clarificar conjuntamente el conflicto y evitar trenzarse en posiciones opuestas.*

MATERIALES:

Bolígrafos, pliegos grandes de papel, grabadora opcional.

CONSIDERACIONES:

Esta discusión no conducirá a la gente a una mejor comprensión de por qué están actuando o sintiendo de la manera como lo hacen sobre el tema, sino que les permitirá presentar un cuadro claro de sus intereses y necesidades.

Las negociaciones frecuentemente se concentran en las posiciones (cuánto quieren las partes) en lugar de en los intereses (las razones subyacentes de por qué quieren lo que quieren). Focalizándose en sus propios intereses, la gente podrá habilitarse mejor para desarrollar opciones creativas y cooperativas de resolución.

En algunas culturas a las personas no les gusta admitir que existe un conflicto. En conflictos de género, las mujeres y los hombres pueden admitir separadamente la existencia de conflictos, pero no en grupos mixtos.

PROCEDIMIENTO:

1. Introducir el ejercicio explicando que el propósito es **crear una definición grupal del conflicto presente, no pensar soluciones al mismo**.
2. Si se trabaja con un grupo grande, dividir el grupo en varios grupos más pequeños. Pedir a personas

voluntarias, recoger o grabar información de los grupos sobre los siguientes aspectos:

- ♣ ¿Qué es o cuál es la situación o cuál es el tema que está causando conflicto?
- ♣ ¿Cuáles son las partes involucradas?
- ♣ ¿Por qué están involucradas en este conflicto? ¿Cuáles son sus metas?
- ♣ ¿Cuáles son los intereses subyacentes que sostienen estas metas?

²⁰ Todo el aparte sobre resolución de conflictos fue tomado y adaptado de:
Slocum, Rachel Wichhart, Lory, Rocheleau, Dianne and Thomas - Slayter,
Barbara (editors, 1998). *Power, Process and Participation: tools for change*.
United Kingdom: Intermediate Technology Publications Ltda . pp 75 a 85



- ♣ ¿Cómo se relacionaban las partes en conflicto, antes de que éste emergiera?
- ♣ ¿Cómo manejaron las partes los conflictos en el pasado?
- ♣ ¿Cómo se ha enfrentado éste conflicto hasta ahora?
- ♣ ¿Cómo ha enfrentado usted – cada persona en particular – éste conflicto hasta ahora?
- ♣ ¿Están sus – de cada persona particular - tradiciones, creencias y valores involucrados en este asunto? De ser así, ¿cuáles de ellos?
- ♣ ¿Qué efectos tendría sobre usted – cada persona particular - “ganar” o “perder” en el conflicto?

3. Documentar y discutir con todo el grupo los puntos más importantes encontrados, los cuáles serán utilizados más adelante, junto con la información recogida de otros ejercicios de análisis del conflicto, para formular y analizar soluciones.

⚙ RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS II: CAMINAR EN LOS ZAPATOS DE OTROS - OTRAS

PROPÓSITOS:

- ★ *Aportar a la construcción de una aproximación cooperativa en la resolución de conflictos desarrollando la comprensión de la situación de otras personas*
- ★ *Conocer cómo otras personas perciben los intereses, necesidades, amenazas, demandas y ofertas de la otra parte del conflicto*

MATERIALES:

Lista de preguntas, hojas y bolígrafos o pliegos de papel y marcadores

PROCEDIMIENTO:

1. Juego de roles: Cada persona se imagina a sí misma en la posición de otro u otra y responde a las siguientes preguntas como las responderían personas de la otra parte del conflicto
 - ♣ ¿Quién es usted?
 - ♣ ¿Cuál es su situación?
 - ♣ ¿Qué presiones tiene en su vida?
 - ♣ ¿Qué expectativas tiene?
 - ♣ ¿Cuáles son sus necesidades?
 - ♣ ¿Cuáles son sus limitaciones?
 - ♣ ¿Cuáles son sus intereses?
 - ♣ ¿Por qué está usted en conflicto con X?

- ♣ ¿Quién es responsable por este conflicto?
- ♣ ¿Están todos ustedes en esto o sólo alguna gente?
- ♣ ¿Tiene miedo de renunciar a algo?
- ♣ ¿Qué posición ha asumido ó qué demandas ha hecho?
- ♣ ¿Qué significa para usted la posición que la otra parte ha asumido?
- ♣ ¿Cómo percibe usted al otro grupo?
- ♣ ¿Qué podría hacer usted para ayudar a resolver este conflicto?
- ♣ ¿Habría alguna manera de satisfacer los intereses de ambos grupos?
- ♣ ¿Qué ha demandado el otro grupo de ustedes?
- ♣ ¿Por qué son sus demandas no razonables?
- ♣ ¿Qué ofrece el otro grupo?

2. Discutir con el grupo sobre los aspectos de los que se dieron cuenta en el ejercicio como:
 - ♣ ¿Cómo se sintió ser la otra parte?
 - ♣ ¿Qué tienen en común los grupos?
 - ♣ ¿Qué conducta o estrategia podría ser útil para ganar su respeto y cooperación?
 - ♣ ¿Cómo podrían las partes trabajar juntas?

🌀 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS III: NEGOCIACIÓN

PROPÓSITO:

★ *Aportar a la construcción de una aproximación cooperativa en la resolución de conflictos desarrollando alternativas de solución negociadas con el aporte de todas las partes implicadas.*

MATERIALES:

Libreta de apuntes y bolígrafo

CONSIDERACIONES:

El conflicto es natural, inevitable e inclusive útil para la actividad humana. Es una oportunidad para entender más acerca de los valores y supuestos subyacentes de la gente y ofrece la oportunidad de ganar claridad, creatividad y profundidad en las relaciones. El conflicto puede conducir a cambios personales y sociales significativos pero puede también dañar y destruir relaciones positivas. El proceso de resolución de conflictos puede ser usado para generar soluciones específicas y para fortalecer las relaciones entre la gente en conflicto.



PROCEDIMIENTO:

Antes de iniciar un proceso de resolución de conflictos, ambas partes deben reconocer que existe un conflicto y deben estar dispuestas a entrar en un proceso de negociación. Abordar el conflicto en un momento apropiado, de apertura es importante.

1. Identificar los métodos de resolución de conflictos formales e informales propios del grupo pidiéndoles que describan las formas como han resuelto conflictos en el pasado
2. Identificar y separar intereses de posiciones. Las posiciones son las cosas concretas que el grupo quiere. Los intereses son las razones por las cuáles de quiere algo. Pedir a cada grupo por separado, que describa sus posiciones y sus intereses
3. Cada grupo expone sus intereses y posiciones al otro. Pedir que sean lo más específicos posible y que no hagan ataques personales - separar la gente del problema -
4. Después de que cada grupo ha hablado, pedir a los grupos que hagan preguntas que ayuden a aclarar aún más los intereses de cada uno.
5. Pedir a los grupos que hagan una lluvia de ideas de posibles soluciones al conflicto. Pedir a la gente que exprese sus ideas sin criticar las de las demás. La meta no es obtener la idea perfecta sino la mayor cantidad posible de ideas. Pedir a los y las participantes que consideren cuidadosamente las ideas sugeridas por los demás. Identificar tantas soluciones como sean posibles para satisfacer los intereses descritos por cada participante. Registrar todas las sugerencias sin evaluarlas
6. Evaluar las soluciones propuestas. Presentar todas las posibles soluciones e ir eliminando cualquiera

que presente objeciones por parte de cualquier parte, basándose en sus intereses. En seguida, plantear una serie de preguntas para evaluar las soluciones posibles que hayan quedado. Algunas de estas preguntas pueden ser:

- ♣ ¿Qué intereses satisface ésta solución? ¿Qué intereses no satisface?
 - ♣ ¿Qué implica la implementación de esta solución en particular?
 - ♣ ¿Cuáles son los resultados potenciales de cada curso de acción?
 - ♣ ¿Es aceptable esta solución para aquellos que debe vivir con ella?
7. Escoger una solución. Decidir los pasos que sean necesarios para asegurar su implementación. Decidir quién lo hará, cuándo, dónde y cómo. Determinar los métodos de revisión y evaluación.



ANÁLISIS DE CONFLICTOS: SÍNTESIS

Las partes:

- ◆ ¿Quiénes son las partes más importantes y sus voceros claves?
 - ◆ ¿Quiénes son las partes secundarias?
 - ◆ ¿Están las partes bien definidas?
- ◆ ¿Están las partes en disposición de buscar una solución?
 - ◆ ¿Son capaces las partes de trabajar juntas?

La esencia del problema:

- ◆ ¿Cómo se caracteriza el conflicto?
 - ◆ ¿Existen diferentes intereses, diferentes valores?
 - ◆ ¿Se perciben diferencias en donde no existen realmente?
- ◆ ¿Cuál es la manera más constructiva de definir el problema? ¿Cuáles son los asuntos centrales? ¿Cuáles los secundarios?
 - ◆ ¿Son negociables estos asuntos?
 - ◆ ¿Cuáles son los intereses centrales de cada parte?
 - ◆ ¿Qué intereses tienen en común las dos partes?
- ◆ ¿Qué posiciones se han tomado? ¿Qué opciones de resolución?

Procedimientos:

Pedir sugerencias a las partes acerca de formas de resolución y manejo de conflictos

- ◆ ¿Le sirve a los intereses de las partes un proceso de construcción de acuerdos?
- ◆ ¿Qué limitaciones podrían afectar la estructura de un proceso de resolución de conflictos (plazos, procedimientos legales, recursos)?
 - ◆ ¿Qué otros obstáculos deben ser superados?
- ◆ ¿Tienen las partes (u otros grupos) experiencias en la utilización de procedimientos de resolución de conflictos?
 - ◆ ¿Cuáles son las posibilidades de éxito?



REGLAS PARA JUGAR LIMPIO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

- ◆ Evidenciar la existencia de un conflicto
- ◆ Mostrar desacuerdos con ideas no con personas. No acusar ni culpar
- ◆ Afirmar los asuntos o problemas como compartidos. "No estamos de acuerdo con X", en lugar de "Ustedes están equivocados sobre X"
- ◆ Identificar y focalizarse sobre los asuntos centrales del conflicto
- ◆ No hacer compromisos demasiado pronto. Los compromisos rápidos pueden significar que no se han explorado adecuadamente los problemas y las soluciones. La solución ideal da a cada cual lo que necesita y atiende a sus intereses.
- ◆ Invitar a personas no directamente involucradas como observadoras de los dos lados y para aportar perspectivas sobre el proceso y sobre su contenido
- ◆ Prestar atención a los propios sentimientos y a las propias opiniones. La gente tiende a pensar que sus deseos y necesidades son lógicamente justificables y frecuentemente se focalizan en argumentos racionales, aunque sus sentimientos sean la fuerza conductora.
- ◆ Utilizar las pausas. Si la discusión está muy acalorada, unos pocos minutos de receso o una agenda que permita reuniones a lo largo de varios días o varias semanas puede facilitar la discusión.

PASOS PARA UNA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EXITOSA

Lista de chequeo

- ◆ Disponer del tiempo que sea necesario para manejar el conflicto
- ◆ Definir el problema en términos claros y aceptables para todas las partes involucradas
 - ◆ Manejar los sentimientos negativos de modos positivos
- ◆ Ayudar a las y los participantes a identificar en términos concretos lo que los hace infelices con la situación – para distinguir entre sentimientos y realidad.
- ◆ Estimular a las personas involucradas en el conflicto a identificar sus propias necesidades y valores

LA CULTURA ORGANIZACIONAL SENSIBLE AL GÉNERO

Elementos para la creación de una visión

La visión sin la acción es inservible. Pero la acción sin la visión no sabe a dónde ir o por qué ir hacia allí. La visión es absolutamente necesaria para guiar y motivar la acción. Más que eso, la visión, cuando es ampliamente compartida y se la mantiene firmemente a la vista, permite materializar nuevos sistemas (...) puede desarrollar no sólo nueva información, nuevos comportamientos, nuevo conocimiento y nueva tecnología, sino también (...) nuevas instituciones sociales, nuevas estructuras físicas y nuevos poderes en el entorno de los seres humanos.²¹

Se proponen a continuación algunas imágenes y procesos que podrían caracterizar a una organización sensible al género.

SIGNIFICACIONES

Una organización sensible a género se construye sobre la base de un sistema de significaciones y de principios que incluyan un enfoque pluralista. El pluralismo es una condición básica para la perspectiva de género que no florece en un marco de relaciones excluyentes:

*** Marco de referencia general:**

- Son organizaciones abiertas al aprendizaje y cuentan con una estructura definida para el aprendizaje.
- Percepción de las diferencias como riqueza y no como problema – se aprecian los aspectos positivos de la diversidad - y no se las utiliza como justificación para la discriminación ni la inequidad. Este aprecio y respeto es RECÍPROCO, siempre en dos vías.
- Valoración equiparable de lo femenino y lo masculino. Un reconocimiento explícito y tolerancia constructiva de las diferencias de género en la organización.

²¹Meadows, Donella y otros (1992). *Más allá de los límites del crecimiento*.

Madrid: El País/Aguilar. p. 265



- Gestión y alimentación de la dinámica cotidiana con principios y criterios de equidad en el trabajo: desde la diferencia, igualdad de oportunidades, dos criterios transversales: Equidad vs jerarquía; ser humano vs estereotipo.
- Evidenciación y cambio de los criterios que sostienen la división del trabajo en profesiones y oficios segregados por sexo/género siguiendo los patrones sociales tradicionales.
- Conciencia de la incidencia del género sobre los múltiples aspectos de la organización basada en los análisis de género adelantados.
- La misión y la visión están basadas en un amplio análisis del contexto, incluyendo una perspectiva de equidad de género.
- Está conciente de cuál es el mejor modelo organizacional que le permite cumplir con su misión y cuál es su particular oferta que la diferencia de otras organizaciones.
- Integración entre las esferas laborales y domésticas. Rechazo a la visión fragmentada, reconocimiento de que todos los integrantes de la organización viven en ambas esferas y que la reducción del conflicto entre éstas beneficia a la organización y a sus integrantes.
- Búsqueda de la democratización progresiva de todos los procesos organizacionales, transformando relaciones verticales y competitivas. Reconocimiento de las ganancias individuales y colectivas aportadas por las relaciones solidarias y participativas: potenciación y aprovechamiento de los aportes específicos de las personas al enriquecimiento colectivo.
- La organización respeta la diversidad de estilos entre hombres y mujeres, como una fuente de fortaleza institucional.
- Existe respeto por los derechos sexuales y reproductivos de todos los integrantes de la organización: respeto a las diferentes opciones y orientaciones sexuales, a los procesos de la maternidad y la paternidad, así como a otras opciones reproductivas, respeto a la integridad e intimidad sexual del individuo.

*** Sistema de creencias y valores de la organización**

- Los criterios de éxito y de liderazgo contemplan las diferentes experiencias de vida y la formación de mujeres y de hombres
- Se integran criterios de modelos de éxito cercanos a la socialización y modos de ser de las mujeres.
- Se integran criterios de éxito en los que se expresan la diversidad y las diferencias entre los seres humanos.
- Se presta atención y se reflexiona sobre la coherencia entre valores declarados y valores vividos a través de los comportamientos, prácticas y disposición del entorno material.
- Se han revisado y transformado los sistemas de creencias sobre género y profesiones, oficios, capacidades laborales, habilidades políticas, capacidad de liderazgo, ejercicio del poder y de la autoridad.

PRÁCTICAS Y COMPORTAMIENTOS

*** Toma de decisiones**

- Toma de decisiones participativa y con equidad de género: líneas de autoridad que favorezcan la horizontalidad y la cooperación.
- Apoyo a la creatividad individual y aporte al trabajo colectivo.
- Participación en términos de equidad.
- Toma de decisiones democrática

*** Las comunicaciones**

- Se reconoce y se alienta la franqueza y la apertura que permite la comunicación directa, oportuna y creativa, que trasciende la mera cortesía convencional o la evitación del conflicto (dos procesos superficiales de comunicación)
- Se tiene acceso a la información de manera permanente y sistemática. Se comparte la información importante para posibilitar realmente el trabajo en equipo.
- Existen espacios para la reflexión y para el debate. Se entablan diálogos y discusiones sobre el modo cómo la gente percibe sus relaciones aprovechando los aprendizajes sobre trabajo en equipo y sobre modelos mentales.
- Se eliminan todos los mensajes y lenguajes institucionales sexistas e inequitativos

*** Visión y estrategias de la organización**

- La visión y la misión han sido construidas de manera participativa, son conocidas y cuentan con el compromiso de las personas involucradas en su cumplimiento.
- La organización cuenta con objetivos específicos en relación con el género que expresen lo declarado en su misión general.
- Existen políticas de género que cubren a toda la organización y a sus diferentes áreas o sectores y a sus estrategias.
- La organización cuenta con metas definidas y claras y con caminos y medios para lograrlas, especificando objetivos de corto y largo plazo y planes de actividades, en relación con la equidad de género.
- Se identifican, transforman y evalúan situaciones de inequidad de género.



- Se consideran asuntos de equidad de género en momentos de evaluación y programación, en los instrumentos y procedimientos de evaluación y de planeación gerencial.
- Las gerencias están comprometidas en promocionar la representación equitativa de mujeres y hombres en todos los niveles de la organización.
- Hay compromiso entre el personal de la organización para implementar la política de equidad de género.
- Las personas de la organización reciben formación y entrenamiento en asuntos de género. Esta formación se percibe como parte de procesos de aprendizaje a largo plazo dentro del cambio organizacional. La formación está diseñada con base en las necesidades de la organización e incluye aspectos relacionados con cambios actitudinales y habilidades concretas

*** Selección y contratación de personal**

- Se expresan la diversidad y las diferencias en la composición del personal por ejemplo, etnias, edades, sexo, en las estructuras de gerencia y en todos los niveles de la organización y como política interna regular.
- Las estrategias de selección de personal facilitan el reclutamiento de mujeres y hombres en equidad, es decir, que las organizaciones contratan con justicia según el perfil y su decisión no está influenciada por el sexo de la persona aspirante.
- Se contrata de manera intencional y explícita a personas en profesiones y oficios no tradicionales según su sexo, flexibilizando con hechos la segregación estereotipada.
- Se han introducido de manera explícita criterios no sexistas en la selección y contratación. Se concientiza, educa y previene rutinariamente al personal encargado sobre los criterios sexistas e inequitativos implícitos en los procesos informales.
- Organizaciones que NO usan las excepciones para demostrar que creen en las capacidades de las personas sin tener en cuenta si es mujer y hombre.
- Las mujeres y los hombres reciben igual pago por igual trabajo.
- La organización tiene en cuenta de manera diferencial las posibilidades de movilidad por largos periodos, de mujeres y de hombres

*** Manejo de resistencias**

- Se ha desarrollado la capacidad de reconocer y manejar las resistencias frente a los temas de género.
- Se expresan las resistencias y se reconoce la existencia de discrepancias sobre enfoques y manejos. Se utilizan estos elementos como material para profundizar en la comprensión y cualificación de los procesos de cambio organizacional.
- Se genera conocimiento que "responde" a los argumentos de las resistencias expresadas.
- Se generan espacios para discusión de temas que incluyan los contenidos expresados en las resistencias.
- Se explicitan las resistencias y desacuerdos cuando sea oportuno y necesario.

*** Productos, actividades, servicios, programas**

- Hay claridad sobre el por qué y el cómo han sido seleccionados los productos por la organización y su influencia sobre los particulares beneficiarios mujeres u hombres.
- La diversidad de los grupos meta se expresa en la manera de representarlos, en las políticas, en el lenguaje, en las imágenes, etc.
- Se tienen en cuenta los intereses diferenciados de mujeres y hombres en la oferta de la organización, teniendo en cuenta carga de trabajo, tiempo disponible, educación, habilidades.
- La oferta organizacional contribuye a aumentar la equidad entre mujeres y hombres en cuanto a bienestar, acceso, participación, ideología y control.
- Los productos de la organización contribuyen al cambio en las macropolíticas y/o en la legislación en relación con las inequidades de género existentes

*** Reconocimientos:**

- Se premian comportamientos sensibles a la equidad de género y se proveen incentivos para implementar valores sensibles al género en toda la organización.
- Se aprovechan las capacidades, habilidades y contribuciones de las personas diferentes para el mejoramiento de la calidad de la organización en lo individual y en lo colectivo.
- Los reconocimientos se comparten de manera justa y precisa.
- Se recompensa la labor grupal sobre todo cuando se realiza entre diferentes niveles y funciones de la organización

*** Bienestar**

- Medidas de bienestar de acuerdo con las necesidades de los hombres y las mujeres: Distribución equitativa de beneficios convencionales o no, facilidades cotidianas para responder a las tareas domésticas, desarrollo de mecanismos concertados con hombres y mujeres sobre alternativas de desarrollo.
- Salud para el trabajo acorde con las necesidades y los problemas de los hombres y las mujeres: inclusión de salud ocupacional y prevención de riesgos ocupacionales en función de género



*** Relación organización– Familia**

- Los arreglos de trabajo facilitan la combinación del trabajo con las responsabilidades domésticas y reproductivas fuera del sitio de trabajo – p.e. trabajos de medio tiempo y flexibilidad en horarios - y anima a la asunción responsable y equitativa tanto por hombres como por mujeres.
- La organización da reconocimiento y apoyo a los roles domésticos y reproductivos de sus integrantes

*** Recursos:**

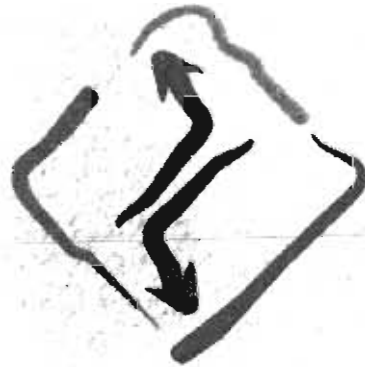
- Existe un adecuado número de personas encargadas de las estrategias y programas de género con el conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para hacer bien su trabajo.
- Existen recursos financieros localizados y adecuados para la operacionalización de la política de género en todos los niveles.
- Los recursos financieros para la implementación de la política de género hacen parte integral del presupuesto general.
- Hay metas financieras específicas para promover la equidad de género entre los beneficiarios o clientes de la organización.
- Están presupuestados recursos para construir la experiencia y capacidad en el tema de género de manera sistemática

*** Contexto externo**

- La organización está bien informada sobre el contexto externo e incluyen conocimiento sobre actores y temas importantes en relación con los asuntos de género.
- La organización construye y mantiene alianzas estratégicas con actores claves en el campo del género como organizaciones de mujeres y otras organizaciones con experiencia en género.
- La organización ha definido objetivos específicos y metas en relación con el entorno externo - como p.e. gestión de cambios legislativos, influenciar macropolíticas, influenciar la opinión pública, promover la formación de redes y de cooperación entre diferentes organizaciones - y es capaz de manejar conflictos y tensiones potenciales que puedan emerger

EL ENTORNO MATERIAL O FÍSICO

- Los espacios de la organización se han distribuido con equidad y con criterios de bienestar y salud para todas las personas, sin excepciones.
- Los materiales de circulación interna y externa de la organización han rediseñado sus contenidos con imágenes y lenguaje no sexista, inclusivo, rompiendo los estereotipos de género, emplean imágenes que flexibilizan roles y redefinen valoraciones. Corrigen prejuicios de género y cualquier otro que devalúe a un ser humano.
- Existe una adecuada infraestructura para que mujeres y hombres puedan realizar adecuadamente su trabajo (entorno laboral seguro, localización del lugar o lugares de trabajo, transportes) atendiendo a sus diferencias y vulnerabilidades.
- Hay facilidades adecuadas como baños, vestuarios, cuidado de niños/as, transporte en el entorno de trabajo





2.3. LO PERSONAL EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

¿Podemos pensar en organizaciones cualitativamente superiores en su capacidad de potenciar a las personas?

• PERSONAL Y COLECTIVO:

Cada organismo vivo, constituye una unidad integrada; lo que sucede en un nivel de existencia afecta a los otros, todos los niveles se retroalimentan entre sí. En los seres humanos, cuerpo y mente funcionan simultáneamente: los pensamientos afectan las reacciones corporales y éstas a los pensamientos, psique y soma funcionan integradamente.

El intercambio y retroalimentación también se dan entre el individuo y su medio externo o su entorno. Los sucesos del entorno afectan, inciden en el individuo como unidad integrada. Estamos integrados y somos interdependientes. Lo personal y lo colectivo son dos aspectos indisolubles en la vida humana: lo individual afecta al colectivo y los eventos generados por un colectivo afectan al individuo.

Los seres humanos se humanizan en compañía de otros seres humanos. Pero, de la misma manera que no se concibe un ser humano "siendo" en solitario, tampoco el ser humano individual se "diluye" en el colectivo, sino que conserva su unicidad y su singularidad, desde la cual interactúa y hace su aporte al colectivo.

En toda situación y en toda organización se puede observar la incidencia de lo personal y lo colectivo en los eventos cotidianos

• NOCIÓN DE LO HUMANO Y DIMENSIÓN DE GÉNERO:

Cuando se habla de desarrollo o de crecimiento humano o personal se está asumiendo que hay algo potencial que puede ser desarrollado más allá de lo que ya es, de lo que ya existe.

Actualmente se reconoce que el potencial humano es mucho más amplio del que se llega a utilizar durante la vida. Parte de ese potencial se actualiza en las edades – infancia, adolescencia, juventud, adultez, vejez – pero los aprendizajes que se van dando no necesariamente generan futuros desarrollos.

Pero, independientemente de cuán potenciadores hayan sido los aprendizajes y las experiencias previas, el potencial humano se puede seguir desarrollando a lo largo de toda la vida. La capacidad de aprender no cesa nunca.

El desarrollo del potencial humano, una vez pasada la época de la dependencia física y emocional de la infancia, puede ser asumido de modo consciente y responsable por cada persona. Los “dones” humanos se pueden cultivar y desarrollar y la mejor manera de hacerlo es cuando la

● LO PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES:

Las personas – mujeres y hombres - ingresan y actúan en las organizaciones como seres vivos íntegros. Ponen en juego sus aprendizajes expresados en su emocionalidad, su corporalidad, su sensibilidad y su racionalidad. Los “asuntos personales”, sus estilos de vida, tienen incidencia en su forma de “estar” en el espacio organizacional y en el tipo de relaciones y comunicación que establecen con las demás personas. Este reconocimiento hace que en las modernas tendencias y paradigmas organizacionales, vaya en aumento la atención al “factor individual o personal” como fundamento y como eje de la transformación de las organizaciones.

El cambio personal y el cambio organizacional van juntos. No es posible un cambio organizacional profundo, real y duradero sin que las personas se hayan transformado. Para lograr cambios en la cultura organizacional hacia una organización sensible al género, es fundamental propiciar las transformaciones personales.

Una organización abierta al aprendizaje es una organización con personas capaces de aprender individual y colectivamente. Las organizaciones avanzan cuando las personas ganan en aprendizaje y desarrollo personal.

persona, hombre o mujer, lo asume como un proyecto consciente, bajo su responsabilidad y por el resto de su vida. Ganar en conciencia y responsabilidad permite abrirse a posibilidades ampliadas que trascienden todo deber ser esquemático y estereotipado.

El cambio personal que aquí se propone significa propiciar experiencias que aumenten el nivel de autoconciencia de las mujeres y de los hombres, el nivel de responsabilidad y la capacidad propositiva en su propia vida. Se busca que las personas sean cada vez más autorrefenciadas, y que sus decisiones estén cada vez más promovidas desde su propia “guía interior”, a un propósito personal, y menos desde “deberes ser” o referentes externos estáticos.



El cambio personal es decisión y responsabilidad de cada cual. Nadie puede hacer el trabajo por otro/a. Las personas abiertas al aprendizaje y al cambio, cuentan con una especie de "motivación intrínseca" una motivación que no depende de factores externos. Esa motivación intrínseca se desarrolla y se fortalece cuando los procesos de crecimiento interior se profundizan. Cuando la motivación proviene de fuentes externas no se produce el aprendizaje duradero y estable..

En las organizaciones, el trabajo en grupos ayuda a los miembros más resistentes a comprender lo que pueden ganar abriéndose al autoconocimiento y a nuevos aprendizajes. El respeto por los ritmos personales posibilita la creación de climas de confianza que apoyan los procesos de aprendizaje de cada persona.

HERRAMIENTAS DE CAMBIO PERSONAL

El cambio personal no se da a través de más "capacitación", pues no es un asunto de tener más información o de saber más. Se trata de hacer un viraje en la forma de estar en el mundo, un cambio en la sensibilidad y en las actitudes que lleven a procesos más profundos de autoconocimiento. Estos procesos hacen énfasis en el SER más que en el HACER.

Las herramientas que se presentan a continuación buscan aumentar la conciencia y la responsabilidad sobre sí mismo/a y estimular la autoobservación sobre la propia forma de vivir y sobre las propias creencias.

Se pueden utilizar en grupos o individualmente. Cuando se trabaja en grupo es necesario crear un clima de confianza y respeto contar con personas – del mismo equipo o de fuera - capaces de hacer un manejo adecuado.

+ VIVENCIA PERSONAL DE LAS ASIGNACIONES DE GÉNERO

- * ¿Cuáles son las historias de su vida?
- * Identificación invertida

+ ELECCIÓN DE PRIORIDADES

- * Empleo del tiempo
- * Círculo de preocupación – círculo de incidencia
- * Lo urgente y lo importante

✦ SISTEMAS DE CREENCIAS

- * ¿Qué lenguaje utilizo?
- * Localización del crítico interno
- * Dibujar y escribir sobre la sombra
- * Enfrentar nuestros temores y explorar las consecuencias
- * Más allá de líderes y seguidores

✦ CENTRARSE

- * Explorar las dualidades
- * Trascender ciclos hostiles
- * Aflojar la tensión

✦ CREAR UNA VISIÓN PERSONAL

HERRAMIENTAS PARA EVIDENCIAR VIVENCIAS PERSONALES SOBRE LAS ASIGNACIONES DE GÉNERO:

*** ¿CUÁLES SON LAS HISTORIAS DE SU VIDA?**

PROPÓSITOS:

- * *Reflexionar sobre cómo ciertos eventos significativos fueron asumidos y cómo incidieron en la manera de pensar y de vivir.*
- * *Relacionar éstos eventos significativos con el hecho de ser mujer u hombre*
- * *Propiciar un conocimiento más profundo de las otras personas*

MATERIALES:

Diario personal, pliegos de papel, marcadores, crayolas, témperas y pinceles.

PROCEDIMIENTO:

1. Dibujar una línea que represente el tiempo vivido desde el nacimiento hasta el momento presente.
2. Recordar al menos tres situaciones que puedan considerarse HITOS en la vida, eventos que significaron cambios en las formas de vivir y de pensar, situaciones – placenteras o dolorosas – que hayan propiciado un aprendizaje significativo
3. Representar, con un dibujo o con un símbolo, las situaciones en el momento correspondiente en que sucedieron, en la "línea de la vida"
4. Describir cada situación en el Diario Personal: ¿cuándo sucedió? ¿qué sucedió? ¿quién(es) estuvieron involucrados o involucradas? ¿en qué lugar se encontraban? ¿qué se dijo? ¿qué se hizo?
5. Reflexionar y escribir en el Diario: ¿qué fue lo que significó este evento en mi vida? ¿cambió en algo mi manera de pensar y de vivir? ¿propició la situación algún aprendizaje o se volvieron a repetir estas situaciones en el futuro? ¿están relacionadas las situaciones y sus consecuencias con el hecho de ser



mujer – u hombre - ? ¿cómo?; si yo fuera del otro sexo ¿hubiera podido suceder algo así? ¿qué puedo afirmar de mi capacidad para aprender de las experiencias? ¿es mi actitud predominante de aprendizaje o de resistencia frente a lo que me presenta la vida?

6. Si se está trabajando en grupo, pegar los dibujos de todas las personas en las paredes y cada persona comparte hasta donde lo desee estas historias de su vida.

* IDENTIFICACIÓN INVERTIDA¹

PROPÓSITOS:

- * *Fomentar cambios en la autopercepción y en las formas habituales de hacer las cosas*
- * *Hacer conciencia de prejuicios y de estereotipos de sexo/género y raza que operan en la vida de la persona*

MATERIALES:

Colchonetas o sillas cómodas, ropa cómoda, persona o grabación que guía la experiencia, Diario Personal y bolígrafo

PROCEDIMIENTO:

1. Recostarse y buscar una posición confortable...cerrar los ojos... notar cualquier tensión en el cuerpo y relajar esa tensión. Si es necesario, colocar el cuerpo en otra posición más confortable.
2. Enfocar la atención en la respiración y centrarse en la voz – de la persona o de la grabación que dirige el ejercicio. “Todos nosotros tendemos a construir una imagen de cómo son “realmente” las cosas y una imagen de quién y de cómo somos. Esa imagen de nosotros mismos puede ser cierta en alguna medida pero es, también, una fantasía. Siempre hay aspectos de nosotros mismos que no coinciden con esa imagen. Si nos aferramos a esa imagen, nos restringimos y empequeñecemos y nos impedimos descubrir las partes de nuestra experiencia que son desconocidas o permanecen alienadas. Si puede

desapegarse, aunque sólo sea un poco, de la idea de lo que piensa que usted es, tiene una oportunidad de descubrir más acerca de lo que experimenta en este momento. Lo que quiero hacer enseguida es darle alguna experiencia en revertir el modo en que vivencia partes de su mundo y cómo se vivencia a sí mismo – a sí misma -. Es una manera simple de desatar algunos de sus prejuicios sobre la realidad. Puede también ser una manera de encontrar nuevos modos de funcionamiento y de descubrir cosas acerca de usted mismo – de usted misma -, de las que usualmente no se da cuenta

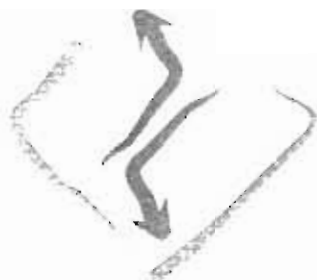
¹ Tomada y adaptada de Stevens, John (1976). op. cit. pp. 66 a 68

Respirando:

Enfoque ahora la atención en su respiración... Dése cuenta de todos los detalles de su respiración...sienta el aire entrando por su nariz o su boca... siéntalo penetrar por su garganta hacia los pulmones... y dése cuenta cómo su pecho y su vientre se expanden y se contraen lentamente cuando respira... Imagine ahora que ese aire penetra suavemente en sus pulmones... y luego se retira lento... Usted no tiene que hacer absolutamente nada, pues el aire realiza la respiración por usted.

Género y sexo:

Quisiera ahora que imaginara que su sexo y su género están invertidos. Si usted es un hombre, ahora será una mujer; si es una mujer, ahora será un hombre... ¿De qué manera su cuerpo es distinto ahora? Dése cuenta de ese nuevo cuerpo, especialmente de las partes que han cambiado... Si no quiere hacerlo está bien pero no se diga - a sí mismo - a sí misma - "Yo no puedo hacerlo". Dígase "no quiero hacerlo" y en seguida agregue las palabras que se le ocurran. Se podrá dar cuenta de lo que evita rehusando hacer esta inversión ¿Cómo se siente en este nuevo cuerpo? ¿Qué hará de manera diferente ahora que su cuerpo ha cambiado? ¿Y cómo se siente con todos esos cambios? Continúe explorando el ser del otro sexo y del otro género por un rato. Invierta el proceso ahora y póngase en contacto con su cuerpo real. Compare en silencio la experiencia de ser usted mismo/a con el otro sexo/género. ¿Qué experimentó siendo del otro sexo/género que no experimenta ahora? ¿Fueron estas experiencias agradables o desagradables?



Raza y etnia:

Imagine ahora que el color de su piel se ha invertido. Si es negro/a o de tez oscura, ahora es blanco/a. Si es de piel blanca, ahora es negro/a o de tez oscura. Dése cuenta de su nuevo cuerpo. ¿De qué modo su cuerpo es diferente ahora? ¿Cómo se siente en ese cuerpo? ¿En qué cambia su vida con este color de piel? ¿Cómo se siente con esos cambios? Continúe explorando su nueva existencia por un rato. Regrese ahora a su cuerpo y color real. Compare en silencio la experiencia de ser usted mismo/a con la experiencia de tener otro color de piel. ¿Que diferencia nota entre los dos y cómo se siente en cada uno?

Hábitos:

Ahora cambie algún acto habitual de su vida. Elija primero alguna rutina diaria y explore la sucesión real de eventos - tal como los realiza. Cambie ahora esta secuencia habitual - y vea qué descubre."

3. Regresar de la relajación y de la visualización y en silencio registrar la experiencia en el Diario Personal.
4. Si se está trabajando en grupo, contar a las demás personas sobre estas experiencias hablando en primera persona del presente, como si estuviera sucediendo ahora: "Cuando invierto mi sexo me siento..."



HERRAMIENTAS SOBRE ELECCIÓN DE PRIORIDADES

* ¿COMO EMPLEO EL TIEMPO?:²

PROPÓSITO:

* *Revisar pautas en el manejo del tiempo para evidenciar áreas priorizadas y áreas descuidadas en la propia vida*

MATERIALES:

Diario personal y bolígrafo

PROCEDIMIENTO:

1. Durante una semana revisar el uso que se hace del tiempo: tomar notas en el Diario Personal sobre cuánto tiempo dedica cada día a: comer, dormir, hacer ejercicios, hacer una tarea significativa, actividades de renovación como recreación y lectura, compartir con amigos y amigas, de servicio social, otros.
2. Analizar los modelos que surgen. ¿Son equilibrados sus días? ¿Demasiado tiempo en trabajo y mantenimiento y poco o ninguno para ejercicios o renovación? Examine cuidadosamente la categoría "otros": ¿qué más ha estado haciendo? ¿hay algunas cosas ahí que pueda delegar, eliminar o simplificar de alguna manera? ¿Falta algo en su vida? ¿puede hacerle espacio reduciendo su participación en otras áreas? ¿Qué cambios le ayudarían a llevar una vida más equilibrada? ¿Es necesario? ¿Es saludable? ¿Traerá más paz a mi vida o al planeta?

² Tomada y adaptada de Dreher, Diane (1993). *El tao de la paz interior: guía para la serenidad de la mente y la acción no violenta*. Santa Fe de Bogotá: Planeta. p. 101

* CÍRCULOS DE PREOCUPACIÓN, CÍRCULOS DE INCIDENCIA ³

PROPÓSITO:

* *Establecer el grado de proactividad mediante la identificación del círculo de preocupación y del círculo de influencia*

MATERIALES:

Diario personal y bolígrafo

CONSIDERACIONES:

El hábito de la *proactividad* no significa sólo tomar la iniciativa. Significa que como seres humanos somos responsables de nuestras propias vidas. *Responsabilidad* significa habilidad para elegir una respuesta. Las personas muy proactivas reconocen esa responsabilidad. La capacidad de subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva. Hasta que una persona no pueda decir profunda y honestamente "Soy lo que soy como consecuencia de mis elecciones de ayer", tampoco podrá decir "Elijo otra cosa". Lo que nos hiera o dañe no es lo que nos sucede sino nuestra respuesta a lo que nos sucede. Nuestra naturaleza básica consiste en actuar, no en que se actúe sobre nosotros. Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia. Se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de la preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en las circunstancias sobre las cuales no tienen ningún control. De ello resultan sentimientos de culpa y acusaciones, un lenguaje reactivo y sentimientos de impotencia.

Los problemas que afrontamos caen en una de tres áreas posibles: la de control directo (aquellas que involucran nuestra propia

conducta), la de control indirecto (que involucra la conducta de otras personas), o la de inexistencia de control (problemas acerca de los cuales no podemos hacer nada). El enfoque proactivo da el primer paso hacia la solución de los tres tipos de problemas que caigan dentro de nuestro círculo de influencia presente.

Los problemas de control directo se resuelven trabajando sobre nuestros hábitos. Están obviamente dentro de nuestro círculo de influencia. Los problemas de control indirecto se resuelven cambiando nuestros métodos de influencia. Los problemas que están fuera de nuestro control suponen modificar nuestras actitudes: sonreír, aceptar auténtica y pacíficamente esos problemas y aprender a vivir con ellos aunque no nos gusten. De ese modo no les otorgamos el poder de controlarnos. Sea que el problema que nos afecta implique control directo, indirecto o inexistente, está en nuestras manos dar el primer paso hacia su solución. Dentro de nuestro círculo de influencia están los cambios de nuestros hábitos, de nuestros métodos de influencia y del modo en que vemos las dificultades que no controlamos.

Comprometerse y mantener los compromisos: En el corazón mismo del círculo de influencia se encuentra nuestra aptitud para comprometernos y prometer y para mantener los compromisos y promesas. Los compromisos con nosotros mismos y con los demás y la integridad con que los mantenemos son la esencia de nuestra proactividad. Allí también reside la esencia de nuestro crecimiento.

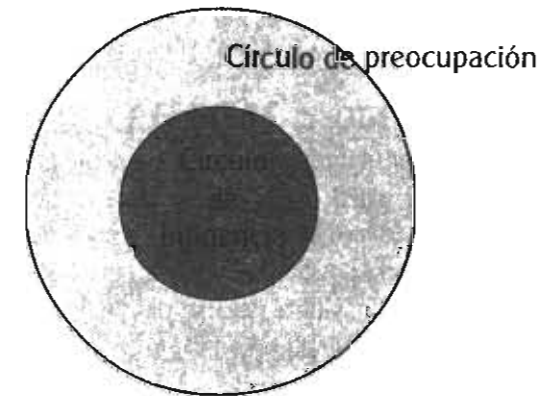
³ Tomada y adaptada de Covey, Stephen (1990) op. cit. p. 103 y ss



PROCEDIMIENTO:

1. IDENTIFICAR NUESTRO CÍRCULO DE PREOCUPACIÓN:
Un modo excelente de tomar más conciencia de nuestro propio grado de proactividad consiste en examinar en qué invertimos nuestro tiempo y nuestra energía. Cada uno de nosotros tiene una amplia gama de preocupaciones: la salud, la familia, los problemas del trabajo, los ingresos, la deuda pública, la guerra, la contaminación ambiental... Podemos separarlas de las cosas con las que no tenemos ningún compromiso mental o emocional, creando un "círculo de preocupación".
2. ESTABLECER NUESTRO CÍRCULO DE INFLUENCIA:
Cuando revisamos las cosas que están dentro de nuestro círculo de preocupación resulta evidente que sobre algunas de ellas no tenemos ningún control real, y, con respecto a otras, podemos hacer algo. Podemos identificar las preocupaciones de éste último grupo, circunscribiéndolas dentro de un círculo de influencia más pequeño.
3. EL TEST DE LOS TREINTA DÍAS: Durante treinta días trabaje sólo en su círculo de influencia. Plantéese pequeños compromisos y manténgalos. Sea una luz, no un juez. Sea un modelo, no un crítico. Sea una parte de la solución, no una parte del problema. No aduzca como disculpa defectos de otras personas, no aduzca, como explicación o causa, sus propias debilidades. Cuando cometa un error, admítalo, corrijalo y aprenda de él inmediatamente. No culpe ni acuse. Trabaje sobre las cosas que controla. Trabaje sobre usted, trabaje sobre el ser. Si empieza a pensar que el problema está allí afuera, deténgase. Ese pensamiento es el problema. Luego de realizar este ejercicio tome conciencia de cambios en su círculo de influencia

4. Identifique una experiencia que tal vez deba afrontar en un futuro inmediato y en la que, sobre la base de su experiencia pasada, es probable que se comporte reactivamente. Pase revista a la situación en el contexto de su círculo de influencia. ¿Cómo puede responder proactivamente? Tómese algunos minutos y cree vívidamente la experiencia en su mente; véase respondiendo de manera proactiva. Comprométase consigo misma/o a ejercer su libertad de elegir.
5. escoja un problema de su vida laboral o personal que le resulte frustrante. Determine si se trata de un problema de control directo, indirecto o fuera de su control. Identifique el primer paso que puede dar en su círculo de influencia para resolverlo y dé ese paso.



* LO URGENTE Y LO IMPORTANTE ⁴

PROPÓSITO:

* Reflexionar sobre los criterios que se tienen en cuenta al establecer prioridades de actuación.

MATERIALES:

Diario personal y bolígrafo

CONSIDERACIONES:

La capacidad de tomar decisiones y de elegir, debe acompañarse de la capacidad de actuar en consecuencia. Una orientación creativa o proactiva supone la capacidad de actuar en consecuencia con lo que se desea, es decir, de acuerdo con una visión creada por la persona (visión personal) y por un grupo (visión compartida). El poder de elegir se aprende practicando, usándolo en las decisiones que se toman día a día. Cuando una visión personal es la orientadora de la acción (ver última herramienta de este aparte), las decisiones cotidianas están al servicio de la visión. Así se evita invertir toda la energía y los recursos disponibles de manera errática o reactiva.

Contar con una visión personal ayuda a diferenciar las actividades urgentes de las importantes. Urgente significa que se necesita una acción inmediata, ya. Las cosas urgentes actúan sobre nosotros. La importancia, en cambio, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, aporta a nuestra visión, a nuestras metas de alta prioridad.

Ante las materias urgentes reaccionamos. Las materias importantes requieren más iniciativa, más proactividad. Tenemos que actuar para hacer que las cosas ocurran. Si no se tiene una idea clara de qué es lo importante, de cuáles son los resultados que queremos obtener en nuestras vidas, es fácil desviarse a reaccionar ante lo urgente.

PROCEDIMIENTO:

1. Redactar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué puede usted hacer que no esté haciendo ahora y que, si lo hiciera regularmente, representaría una gran diferencia positiva en su vida personal?
2. Observe la "Matriz del uso del tiempo" y estime qué porcentaje de tiempo destina a cada cuadrante
3. Durante tres días registre su uso del tiempo y compare esos resultados con la estimación realizada. ¿Qué tan precisa fue la estimación? ¿Le satisface el modo como emplea su tiempo? ¿Qué se necesita cambiar?
4. Experimente organizando una semana en la que incluye actividades que respondan a su visión personal y a sus prioridades del Cuadrante II.
5. Observe qué necesitaría hacer para que su uso del tiempo se desplace al cuadrante II. Observe si sería necesario delegar o compartir algunas actividades que esté asumiendo completamente en la familia, en la comunidad, en la organización o en cualquiera de los espacios en los que se mueve. Observe si sus creencias y estereotipos de género contribuyen a que asuma responsabilidades en demasía que corresponden a los cuadrantes I, III y IV.

⁴ Tomada y adaptada de Covey, Stephen (1997) op. cit p 191 y 229



Matriz del uso del tiempo

	Urgente	No urgente
Importante	Cuadrante I : Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	Cuadrante II : Prevención Actividades de cuidado personal Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación Recreación
No importante	Cuadrante III : Interrupciones Algunas llamadas Correo, algunos informes Algunas reuniones Cuestiones inmediatas, acuciantes	Cuadrante IV : Trivialidades Ajetreo inútil Llamadas telefónicas Perdidas de tiempo Actividades "agradables"

HERRAMIENTAS PARA REVISAR SISTEMAS DE CREENCIAS

* ¿QUÉ LENGUAJE UTILIZO?⁵

PROPÓSITO:

* *Tomar conciencia del grado de proactividad personal mediante el análisis de expresiones de lenguaje usadas frecuentemente en la cotidianidad*

MATERIALES:

Diario personal y bolígrafo

⁵ Tomada y adaptada de Stevens, John (1976) op. cit. p. 84 v. ss

CONSIDERACIONES:

Un aspecto del cambio personal es descubrir que muchas cosas son posibles y que hay muchas alternativas para vivir la vida y satisfacer necesidades. El problema está en que mucha gente cree que no es capaz y cree que no hay alternativas. En lugar de interactuar con la realidad y correr ciertos riesgos, nos hipnotizamos con nuestras fantasías de que no es posible y con las catástrofes que pasarían si intentáramos otra cosa. Tomar conciencia de lo que se dice y de cómo se habla permite descubrir los modos en que solemos hipnotizarnos con nuestras creencias, desconectándonos de lo que sucede en el momento presente.

Las expresiones más usuales en una persona expresan lo que la persona piensa de sí misma y el grado de responsabilidad que cree poder asumir sobre las decisiones de su vida. Expresiones como "tengo que...", "no puedo...", "necesito..." y tengo "miedo de..." llegan a actuar como autohipnotizadores y limitantes del aprendizaje y la apertura al cambio. Otras expresiones como "elijo...", "no quiero...", "quiero..." o "me gustaría..." están afirmando el poder y capacidad de elegir y la actitud de asumir la responsabilidad por lo que se elige. Este lenguaje también permite diferenciar entre deseos o conveniencias y necesidades.

PROCEDIMIENTO:

1. Durante una semana prestar atención al lenguaje propio y al lenguaje de otras personas. Observe con cuánta frecuencia usa y escucha frases como "sí...", "no puedo...", "debo...", "tengo que...", "necesito...", "tengo miedo de...". Observe y registre algunos de los contenidos que acompañan a estas palabras.

primera frase y cambiar todos los "no puedo..." por "no quiero...". Observe si se trata de algo realmente imposible o se trata de algo que se niega a hacer. Observe la propia capacidad y poder de negación. Registrar en el Diario o comentar con la pareja lo que se sintió haciendo este ejercicio.
2. Hacer una lista – individual o con una pareja – de frases que comiencen con las palabras "tengo que...". Diga las frases en voz alta a una pareja real o imaginaria. Regrese a la primera frase y reemplace el "tengo que..." por "elijo...". Repita exactamente la frase cambiando sólo la manera de comenzarla. Mientras lo hace, dése cuenta de que tiene el poder de tomar decisiones aun cuando sea entre alternativas indeseables. Registrar en el Diario o comentar con la pareja lo que sintió haciendo esto.
3. Siguiendo el mismo procedimiento anterior hacer una lista de frases que comiencen con las palabras "no quiero...". Cuando se haya hecho esto, retroceder a la
4. Hacer lo mismo con "necesito..." y reemplazar por "quiero...". Observe si se trata de algo que realmente necesita o de algo que quiere pero puede vivir fácilmente sin tenerlo. Diferencie entre necesidades y deseos.
5. Seguir el mismo procedimiento con "tengo miedo de..." y reemplazar con "me gustaría...". Dese cuenta de los deseos y ganancias posibles que sus miedos le impiden lograr.



* LOCALIZACIÓN DEL CRÍTICO INTERNO ⁶

PROPÓSITO:

- * *Hacer consciente el diálogo interno y evidenciar su poder de mantener a la persona dividida y de impedir la aceptación de sí misma.*

MATERIALES:

Diario personal y bolígrafo

CONSIDERACIONES:

Todas las personas mantienen un diálogo interno, con frecuencia autocrítico, sobre sí mismas. La voz interna de este diálogo puede ser experimentada como un pensamiento consciente pero, en la mayoría de los casos se trata de un pensamiento parcial o inconsciente. Muchas personas tienen conciencia de la voz crítica sólo en situaciones tensas en las que surgen expresiones recurrentes como "qué tonto/a eres!", "otra vez lo mismo!", "nunca aprendes!". Llevar esta voz a la conciencia y someter las expresiones a observación consciente – no a evaluación de buena o mala! – puede ser un mecanismo muy revelador de autoconocimiento, de descubrimiento de creencias sobre sí mismo/a y de evidenciar patrones de respuesta que, con frecuencia, se mantienen a través de los años y se consideran como parte de la "personalidad" o del carácter de alguien. Un hábito – sea de conducta o de pensamiento – comienza a perder su fuerza y su poder sobre nuestra vida cuando se lo trae a la observación consciente, sólo observación, sin juicio, sin interpretación.

PROCEDIMIENTO:

1. Sentarse cómodamente, soltar el cuerpo llevando la atención a cada parte relajando tensores musculares.
2. Imaginarse frente a una representación visual de sí mismo/a. Observar: ¿Cómo es esa imagen? ¿Cómo va vestida? ¿Cómo es su postura corporal, la expresión de su rostro?
3. Criticar esa imagen como si estuviera hablando con otra persona. Si las condiciones lo permiten, hacerlo en voz alta. Comenzar cada frase con palabras como "Debes..." o "no debes..." o sus equivalentes.
4. Asumir el lugar de la imagen, convertirse en la imagen y responder a las críticas. Observar: ¿Qué tiene para responder? ¿En qué tono de voz responde? ¿Las

críticas? ¿Cómo se siente mientras responde? Observar si reconoce a alguien en la voz que critica, parte de sí mismo/a. Cambiar varias veces los lugares, haciendo pausas para tomar notas en el Diario personal.

5. Revisar lo ocurrido. Observar la contradicción que se establece entre las dos partes en conflicto. Observar la división entre una parte autoritaria y otra débil que se defiende y se justifica.

⁶ Formada y adaptada de Zweig, Connie y Abrams, Jeremiah (1992) *Encuentro con la sombra: El poder del lado oscuro de la naturaleza humana*. Barcelona: Kailash, p. 417.

6. Tomar cada uno de los mensajes críticos y traducirlo a una conducta específica concreta. En lugar por ejemplo de repetir "eres estúpido" (o estúpida) traducir a "no sabes matemáticas". Al hacer esta traducción, observar la falsedad de la generalización crítica.

Observar cómo este ejercicio ofrece una imagen más real y equilibrada de sí mismo/a, al contextualizar una afirmación a una situación en particular y evitar la confusión entre el ser y el hacer.

* DIBUJAR Y ESCRIBIR SOBRE SOMBRA:⁷

PROPÓSITO:

* *Propiciar una experiencia de identificación de aspectos negados o enajenados de sí misma/o y de las formas en que estos aspectos son proyectados sobre otras personas.*

MATERIALES:

Diario personal, bolígrafo, hojas blancas para dibujar, colores u otros materiales de dibujo.

CONSIDERACIONES:

"Al igual que sucede con la proyección de emociones negativas también es muy común en nuestra sociedad la proyección de cualidades negativas ya que equiparamos erróneamente "negativo" con "indeseable". Pero, de ese modo, en lugar de aceptar e integrar nuestros rasgos negativos no hacemos más que alienarlos y proyectarlos viéndolos entonces en cualquiera menos en nosotros mismos. Sin embargo, esas cualidades no desaparecen sino que siguen perteneciéndonos

Todos/as tenemos puntos ciegos, tendencias que simplemente nos negamos a admitir como propias, rasgos que rehusamos aceptar y que, por consiguiente, proyectamos hacia el exterior, blandiendo toda nuestra cólera e indignación puritana para luchar contra ellos cegados por un idealismo que nos impide reconocer que la batalla es interna y que el enemigo está mucho más cerca de lo que nos imaginamos. Lo único que necesitamos para integrar estas facetas es concedernos a nosotros/as mismos/as la misma amabilidad y comprensión que dispensamos a nuestros/as amigos/as.

Las consecuencias de esta situación son dobles: en primer lugar, llegamos a creer que carecemos por completo de las cualidades que proyectamos, cualidades que, por consiguiente, permanecen fuera de nuestro alcance y no podemos actuar sobre ellas, utilizarlas ni satisfacerlas en modo alguno. Esto produce tensión y frustración crónica. En segundo lugar, vemos esas cualidades en nuestro entorno asumiendo proporciones aterradoras hasta el punto que terminamos flagelándonos con nuestra propia energía.

⁷ Tomadas y adaptadas de Zweig, Connie y Abrams Jeremiah (comp.). (1992).

op. cit. pp 426 y 430



Lo que vemos en los/las demás es más o menos correcto si se limita a facilitarnos información pero, si nos produce un fuerte impacto emocional no hay la menor duda de que se trata de una proyección.”⁸

“El dibujo facilita la toma de conciencia de nuestros aspectos más enajenados al permitirnos verlos en el marco seguro y objetivo de un pedazo de papel. Cuando podamos reconocer estas cualidades oscuras también podremos integrar otras facetas más positivas – tales como el poder, la sexualidad, la asertividad, la ternura, por ejemplo – y de ese modo expandir nuestra identidad”⁹

PROCEDIMIENTO:

1. Crear un entorno tranquilo y acogedor. Cerrar los ojos, relajar el cuerpo, respirar normalmente.
2. Visualizar lo siguiente: Imagínese en un hermoso jardín, un lugar nuevo o conocido. Sienta el camino bajo sus pies. Observe alrededor, las flores, las plantas, el cielo, las nubes. Sienta la brisa en torno suyo. Perciba la diversidad de olores. ¿Hace frío o calor? Perciba todos los detalles sensoriales. Sienta que está en un lugar seguro y poderoso. Siéntase un ser humano pleno... A continuación se va a encontrar con la última persona con quien quisiera encontrarse en un lugar así... Esta persona le resulta realmente desagradable, le resulta irritante, le saca de casillas, sin saber ni siquiera por qué. En muchos sentidos se trata de alguien completamente opuesto a usted. Puede ser alguien que conoce, o la mezcla de varias personas. Observe su aspecto. ¿Qué colores y estados de ánimo rodean su presencia? ¿Qué siente frente a esta persona, enfado, temor, pavor, odio, respeto, amor, fastidio? ¿Qué es lo que tanto le desagrada? ¿Qué dice? ¿Cómo es el sonido de su voz? ¿Se muestra egoísta, cruel, arrogante? Tómese el tiempo que sea necesario para llegar a sentir plenamente esta figura oscura. Déje penetrar sus sentimientos en usted hasta que el ser de esta figura resulte evidente.
3. Con los ojos aún cerrados comience a bosquejar en un papel sus sensaciones. Abra lentamente los ojos y siga dibujando hasta que termine de expresar lo que siente. Déje que las imágenes surjan sin criticarlas. Permanezca en contacto con sus sensaciones y no preste atención a los aspectos formales o técnicos del dibujo. No importa que el dibujo sea abstracto o representativo. Lo más importante es que las imágenes se adecúen a su sensación...
4. Haga anotaciones en el Diario personal sobre los aspectos más significativos de la experiencia. Observe qué hay en esa figura oscura que reconoce en usted mismo/a. Escriba en su diario sobre: ¿Cuáles son las cualidades o los atributos de aquellas personas a quienes encuentra más distintas de sí misma/o? Recuerde una época en que haya sentido odio. ¿Esa persona también le odiaba a usted? ¿Cuáles son sus prejuicios más incorregibles? ¿Con qué grupo de personas se siente menos afin? ¿Quiénes son las personas que no quiere ni siquiera imaginarse ser porque le repugnan, le ofenden, le aterran, le

⁸ Wilber, Ken en: Zweig, Connie y Abrams Jeremiah (comp.). (1992). op. cit. pp 391 a 393

⁹ Jacobson, Linda en: Zweig, Connie y Abrams Jeremiah (comp.). (1992). op. cit. pp 426

encolerizan o que considera indignas de usted o grotescas? ¿En qué circunstancias se sentiría tan humillado/a como para no seguir viviendo? ¿Cuál es el miedo que le resulta más intolerable?

5. La próxima vez que se encuentre culpando a alguien en vez de tratar de solucionar un problema, deténgase y pregúntese: "¿Es ésta mi sombra?" Lo que sea que tema o le disguste en los otros últimamente, lo está

señalando a usted. Tómese tiempo para centrarse, examinar sus pensamientos y sentimientos. ¿Qué es lo que realmente teme o le disgusta? Trabaje para mejorar esas características en usted y se volverá más centrado, menos juzgador, capaz de enfrentar los conflictos con sabiduría y desapego.

✧ ENFRENTAR NUESTROS TEMORES Y EXPLORAR LAS CONSECUENCIAS:¹⁰

PROPÓSITOS:

- * *Hacer conciencia de los temores como medio de autoconocimiento y como ayuda para tomar mejores decisiones frente a los eventos de la vida y actuar con mayor efectividad*
- * *Encarar temores por anticipado, explorando las posibles consecuencias de una decisión.*

MATERIALES

Diario personal y bolígrafo

CONSIDERACIONES:

Para hacernos realmente responsables de nuestra vida es necesario enfrentar nuestros temores y aprender de ellos. El temor es una valiosa señal de advertencia, nuestra respuesta natural al peligro. En una respuesta automática de lucha o huida, se tensan nuestros músculos, se acelera el ritmo cardíaco, se cierran temporalmente el sistema digestivo y el inmunitario y nuestro organismo libera la adrenalina y los corticosteroides para enfrentar la amenaza percibida.

Pero en el mundo moderno, muchos problemas no se pueden remediar con la lucha o la huida. Sin salida, nuestro cuerpo queda tenso y gastamos miles de millones de pesos por año para aliviar nuestra tensión, la indigestión, las jaquecas y el insomnio.

El temor crónico socava nuestra salud y nuestra visión del mundo. Impulsados por el temor actuamos torpemente, agravando nuestros problemas. A medida que crece la ansiedad nos sentimos cada vez más desvalidos, angustiados y defensivos. Parecemos víctimas de un universo hostil, bajo amenaza constante de desastre. Al proyectar nuestros temores en los otros, los percibimos como a enemigos.

Un paso importante para llevar una vida más apacible es enfrentar nuestros temores, saber si el peligro es real o imaginario y tomar las medidas adecuadas.

¹⁰ Tomado y adaptado de Dreher, Diane (1993). op. cit. pp. 74 Y 76

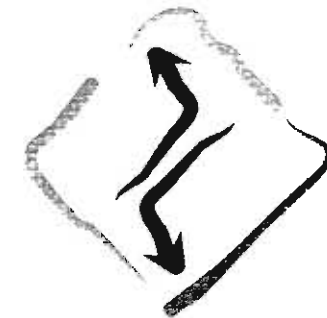


Alguna gente cree que con tal de que ignore el peligro, éste desaparece. Eso es negación, una respuesta errónea a cualquier problema, porque el ciclo continúa y los problemas no resueltos no desaparecen, empeoran.

La mayoría de los temores interiores son sombras que ceden a la luz de la mayor conciencia. Pero algunos temores son reales. Cuando cambia nuestra vida, ganamos algunas cosas y perdemos otras. Tal vez a alguna gente no lo guste nuestro nuevo modo de vida y nos deje. Pero hallaremos nuevos amigos que nos quieran y nos apoyen mientras seguimos evolucionando a través de nuestras opciones.

PROCEDIMIENTO:

1. Observe si alguna de estas afirmaciones le suenan familiares: "No me gusta mi hogar / trabajo / relación pero temo cambiar" "Me asusta correr riesgos" "Hay algo que realmente me gustaría hacer pero temo fracasar" "Temo que en el caso de interesarme realmente en algo (o en alguien) lo pierda" "Me agradaría tener más éxito pero no lo merezco" "Me temo que si hiciera los cambios que deseo la gente no me querría". Tome nota en el Diario personal de algunos elementos relevantes.
2. Relájese, vaya hacia adentro y visualícese haciendo algo que teme. Visualizar un cuadro tan claro como sea posible ¿Qué está haciendo? ¿Cómo se ve? ¿Cómo se siente? ¿Está relacionado ese temor con el hecho de ser mujer u hombre?
3. Ahora pregúntese acerca de las consecuencias: ¿Qué es lo peor que puede suceder si hago esto? ¿Puedo manejarlo? Pregúntese de nuevo ¿Qué es aún peor que esto? ¿Y si todo sale mal? ¿Puede manejarlo? Pregunte por tercera vez ¿Qué es aún pero que eso? ¿Qué es lo peor que pueda imaginar? ¿Aún puedo manejarlo?
4. Tome nota en su Diario personal sobre los aspectos más relevantes y evalúe que tan reales o imaginarios son los temores que le impiden tomar decisiones y cambiar aspectos de su vida.



* MÁS ALLÁ DE LOS LÍDERES Y LOS SEGUIDORES:

PROPÓSITOS:

- * *Ayudar a evidenciar los criterios Inequitativos – clasistas, racistas, sexistas, etc. - que la persona utiliza en su cotidianidad para "clasificar" y actuar con las demás personas*
- * *Brindar una experiencia de vivencia de las creencias y sentimientos asociados a la autoridad vertical y la jerarquía rígida*

MATERIALES:

Diario personal, bolígrafo, hojas blancas y elementos de dibujo

CONSIDERACIONES:

El pensamiento jerárquico no puede conducir a la paz. El pensamiento competitivo pone a la defensiva a la gente. En lugar de ver como a enemigos a aquellos que nos atacan podemos verlos como personas aterrorizadas y angustiadas. Al reconocer su pedido de ayuda, podemos quebrar el ciclo destructivo de temor y ataque.

PROCEDIMIENTO:

1. Busque un lugar tranquilo y relaje todo el cuerpo. Luego, usando la imaginación, visualice la sociedad como una enorme escalera con gente que asciende diferentes peldaños en búsqueda de progreso. Hay una persona en la parte superior, poderosa, en su asiento de poder. Debajo de ella están otras personas, las más elevadas, seguidas por personas ubicadas en lugares medios superiores, lugares medios, medios inferiores y así hasta abajo, hasta los más inferiores:
2. Ahora pregúntese ¿Cuál es la posición más segura en esta escalera? Concéntrese en cada posición de la jerarquía: ¿Qué pasa con cada persona? ¿A que aspira? ¿A qué le teme? ¿Es la parte superior la mejor? ¿A qué le teme esta persona? Aquellos que están "debajo" ¿le envidian su poder? ¿temen a los que están debajo de ellos?
3. Dibuje ahora escaleras de sus propias jerarquías, en el trabajo, la escuela, la familia y la comunidad. De toda la gente que conoce ¿Quién está en la parte superior? ¿En el medio? ¿En la parte inferior? ¿Dónde está usted? ¿Cómo le hace sentir esa escalera, cuáles son sus temores relacionados con la "posición que cree tener en ella?"
4. Pregúntese ¿qué criterios he estado utilizando para construir esta escala? ¿Por qué razones ubico a las personas en esos lugares? Explore criterios de raza/etnia, sexo/género, edad, ocupación, estrato, lugar de origen, orientación sexual, religión, creencias políticas...
5. Visualícese a usted misma – mismo como un ser humano integro, pleno, complejo, potenciado. Aplíquese ahora a usted misma/o todos esos criterios de "clasificación y valoración de las personas ¿cómo se siente siendo clasificada/o y valorada/o desde esos criterios? ¿Qué tan válido y adecuado sigue siendo clasificar y valorar a los seres humanos por esos y otros criterios? Tome notas en su Diario personal.



HERRAMIENTAS DE AUTOSANACIÓN

* EXPLORAR LAS DUALIDADES:

PROPÓSITOS:

- * *Hacer conciencia de los opuestos que operan en la vida cotidiana*
- * *Reconocer cómo se expresan estos opuestos en el propio modelo de vida, reconocer ciclos y desequilibrios e identificar necesidades de cambio*

MATERIALES:

Diario personal y bolígrafo

CONSIDERACIONES:

La vida es dinámica y cambiante. En toda la naturaleza se pueden observar corrientes cambiantes, polaridades que se conocen como calor y frío, día y noche, acción y reposo, masculino y femenino, saber y hacer. A diferencia del pensamiento corriente en esta cultura, esas polaridades pueden ser comprendidas no como extremos opuestos o excluyentes, sino como fuerzas complementarias que interactúan buscando siempre equilibrios dinámicos y mantienen la vida y el mundo. Por ejemplo, acción y reposo parecen opuestos, pero la acción sabia incluye descanso, reflexión y quietud interior, evitando los extremos de compulsividad o pasividad. El equilibrio dinámico de estas fuerzas trae armonía. Para recuperar el equilibrio personal es necesario dar un paso atrás y tomar el tiempo necesario para centrarse y orientarse. Cuando se reconocen los modelos excesivos en la vida, se puede hacer algo para reequilibrarlos. El objetivo no es eliminar los altibajos, ni los contrastes en la vida, pero estando centrados/as las fuerzas fluyen en ondas suaves y no se precipitan en extremos. Al estar más conscientes de los modelos naturales de la vida se aprende a fluir con los cambios, se aprende a reconocer los ritmos interiores y a gozar de las diferencias.

PROCEDIMIENTO:

1. Relaje el cuerpo, respire profunda y lentamente
2. Ahora formulese una pregunta por vez. Después de cada una, cierre los ojos y aguarde la respuesta, el soy experimentando alternancias violentas en alguna parte de mi vida: peso, relaciones, salud, economía o carrera? ¿Dónde está el punto de exceso de expansión? ¿Qué me describo haciendo en exceso? ¿Dónde está el punto de debilidad de contracción?
3. Escriba sus percepciones en su Diario y anote algunas ideas que sirvan para empezar a crear un modelo más equilibrado. ¿Que puedo hacer para aportar un mayor equilibrio en mi vida?

* TRASCENDER CICLOS HOSTILES ¹¹

PROPÓSITO

* *Utilizar la no resistencia y la centración para neutralizar situaciones hostiles y violentas*

CONSIDERACIONES:

La próxima vez que alguien sea hostil con usted o trate de manipularlo con el temor o la culpa, no reaccione emocionalmente escalando el ciclo negativo. Esto no significa que deba someterse al daño o al abuso. Si es necesario muéstrese evasiva/o. Lo importante es no reaccionar excesivamente devolviendo la agresión. Cuando no se reacciona en forma excesiva el ciclo hostil se atenúa, la ira se extingue y se puede iniciar un ciclo más apacible.

PROCEDIMIENTO

1. Céntrese en pocos segundos, respirando con profundidad tres veces y observando y soltando conscientemente las tensiones que observe en su cuerpo. 2. Desde un espacio centrado escuche y observe ¿Qué sucede con esta persona? ¿Qué desea realmente? ¿Qué es lo que siente usted?
2. Cuando esté lista/o, responda. Alíndese a su intuición y actúe desde su centro.

* AFLOJAR LA TENSIÓN:

PROPÓSITO:

* *Proporcionar algunas ideas para disminuir los niveles de tensión diaria y mejorar la salud general*

PROCEDIMIENTO:

Siempre que observe un aumento en los niveles de tensión y de cansancio, que su rendimiento en la actividad que esté llevando a cabo disminuye o que aumentan las preocupaciones, puede ensayar uno o más de estos ejercicios que le permiten disminuir las tensiones y ver más claramente la situación y el momento:

¹¹ Tomado y adaptado de Dreher, Diane (1993). op. cit. p 186



DARSE CUENTA:¹²

- **Darse cuenta del mundo exterior.** Contacto sensorial actual con objetos y eventos en el presente: lo que en este momento veo, palpo, toco, escucho, degusto o huelo.
- **Darse cuenta del mundo interior.** Contacto sensorial con eventos internos en el presente: lo que ahora siento desde debajo de mi piel, escozor, tensiones musculares y movimientos, manifestaciones físicas de los sentimientos y las emociones, sensaciones de molestia, agrado, etc.
- Estos dos tipos de darse cuenta engloban todo lo que puedo saber acerca de la realidad presente como yo la vivencio. Este es el terreno sólido de mi experiencia; estos son los datos de mi existencia aquí, en el momento que ocurren. Independientemente de como yo u otros piensen o juzguen este darse cuenta, existe y ningún argumento, ni alegato, ni teoría, podrán hacerlo no existente.
- **El darse cuenta de la fantasía.** El tercer tipo de darse cuenta es bastante diferente. Es el darse cuenta de imágenes de cosas y de hechos que no existen en la realidad actual presente. Esto incluye toda la actividad mental que abarca más allá de lo que transcurre en el presente: todo el explicar, imaginar adivinar, pensar, planificar, recordar el pasado, anticipar el futuro, etc.
- Tomar nota de los contrastes. No califique, no juzgue, sólo observe.

RESPIRAR:¹³

- **Observar un rato la respiración,** con una mano en el pecho y la otra en el abdomen. Observe qué mano se mueve más, sin hacer ningún cambio. Si no está totalmente satisfecho con lo que experimenta, puede modificarlo. Las pautas de respiración son un hábito y los hábitos se resisten a los cambios. Como sucede con cualquier hábito, para modificar las pautas de respiración sólo se requiere determinación y persistencia.
- **Respirar con la tierra:** Imagínese que respira por los pies. Imagínese que el aire que inspira sube del suelo y el que expulsa se adentra profundamente en la tierra. La respiración se eleva hacia las rodillas cuando inspira y desciende a los pies cuando espira. Cuando haga esto con facilidad, deje que la respiración le suba por los pies hasta las caderas, hacia el centro de la pelvis. Cuando la respiración se estabilice, déjela subir hasta el ombligo y el plexo solar, y luego hacia el corazón, la garganta, el centro de la cabeza y finalmente hacia la coronilla. Respire desde la tierra, por los pies, hacia la coronilla, durante unos diez minutos, y luego concéntrese en distintos puntos para aspirar de manera normal y respirar profundamente con el abdomen.
- La próxima vez que se encuentre en una situación que le produzca ansiedad o enfado, haga uno de los ejercicios de respiración para sentirse en contacto con la tierra y observe cómo le influye y cómo reacciona ante la situación.

¹² Tomada y adaptada de Stevens, John (1976). op. cit pp 21 y 22

¹³ Tomada y adaptada de Macbeth, Jessica (1990). *Meditación creativa*. Santa Fe de Bogotá: Lerner. pp 175 y ss

RELAJARSE¹⁴

- **Postura:** En una silla dura o en el piso con las piernas cruzadas. Lo importante es lograr una posición relajada y cómoda, con la columna vertebral centrada. La postura debe ser tan cómoda como para que no interfiera la práctica y "facilite" el surgimiento de resistencias.
- **Relajación progresiva:** Es una forma de relajación que se hace tensando y relajando progresivamente los grupos de músculos. Empezando por los pies, primero un pie y después el otro, siga por las pantorrillas, las rodillas, los muslos, las nalgas, la espalda, el abdomen, el pecho, las manos, los antebrazos, los brazos, los hombros, el cuello, la cara y el cráneo. tense y relaje cada grupo de músculos. Hágalo primero en el lado derecho y luego en el izquierdo. Conviene hacer todo el ejercicio tres veces seguidas, alcanzando cada vez una relajación más profunda. Cuando haya recorrido todo el cuerpo de esta manera, quédese donde está, tendido/a, relajado/a, durante un cuarto de hora aproximadamente.

- **Formación Autogénica:** Esta segunda técnica de relajación es más pasiva. Para hacer este ejercicio siga la misma secuencia que en la relajación progresiva, empezando por los pies y subiendo hasta la cabeza, pero sin tensar los músculos. En su lugar repita tres veces despacio «El pie derecho está caliente y pesa». No trate de forzar nada para que ocurra; deje que se de la relajación. Preste particular atención a los músculos de la cara, a la relajación de la mandíbula, los labios, la lengua, los ojos, los párpados superiores e inferiores, y los músculos de la frente. Si por alguna razón no le gusta emplear palabras como «pesa» o «caliente», puede utilizar otras como «flota» o «descansando». Este ejercicio produce una relajación cada vez más profunda, se puede repetir tantas veces como se quiera.

¹⁴ Tomada y adaptada de Machreth, Jessica (1990) op. cit. pp 121 y 55





* CREAR UNA VISIÓN PERSONAL:¹⁵

PROPÓSITO:

* *Ayudar a definir una visión personal: lo que usted desea crear consigo mismo/a y con su entorno.*

MATERIALES:

Diario Personal y bolígrafo

CONSIDERACIONES:

Formular una visión personal significa fundamentalmente responder a la pregunta ¿Qué es lo que deseo lograr en...? Aunque la pregunta parezca simple y obvia, parece no serlo teniendo en cuenta la gran cantidad de personas que deciden y actúan por inercia, sin haberse hecho esta pregunta sobre lo que desean en su vida.

Conocer lo que se desea permite focalizar la atención de manera rápida. Siempre que una persona se encuentra confusa se puede ayudar a aclarar haciéndose ésta pregunta. La confusión procede frecuentemente de centrarse en procesos o soluciones y de no ser capaces de ver con claridad hacia dónde se va. Cuando se sabe lo que se desea, la habilidad para focalizar la atención en los resultados deseados, ayuda a eliminar la confusión.

Para la creación de una visión, hay algunos requerimientos importantes:

- Indicar lo que desea *independientemente de consideraciones sobre el proceso*. El cómo se resolverá después. El cómo irá emergiendo claramente cuando se sabe qué es lo que se quiere. Limitar lo que se desea a consideraciones sobre proceso (camino conocidos hasta el presente) es una buena manera de repetir historias pero en ningún caso es una vía para construir algo nuevo.
- Separar lo que se quiere de lo que se piensa que es posible. La visión se habrá de crear sin censuras o inhibiciones provenientes de lo que se considera posible.

Un proceso creativo tiene tres etapas:

- * Elaborar una visión personal
- * Ver la realidad actual con claridad y escoger
- * Comprometerse con la creación de los resultados que deseamos

¹⁵Tomada y adaptada de Fritz, Robert (1989). *The Path of Least Resistance : Learning to Become the Creative Force in Your Own Life*. New York, U.S.A. Ballantine Books pp 133 y ss. Y Senge, Peter. Op. cit p. 211 y s

La visión orienta y organiza las decisiones y las acciones, permite definir en qué invertir prioritariamente nuestras energías vitales. A través de la visión podemos "ver" los resultados que se desean, sin conocer aún el proceso completo que conducirá a ellos. La visión orienta, da sentido y sostiene los aprendizajes con que se compromete una persona.

PROCEDIMIENTO:

1. Busque un espacio tranquilo, disponga de tiempo y evite interrupciones. Inhale y exale varias veces hasta relajarse y centrarse.
2. Imagine que logra en su vida un resultado que desea profundamente. Invente algunas metas que desearía alcanzar. No importa que esta visión sea "posible" o "imposible". Imagínese aceptando en su vida la plena manifestación de ese resultado. Describa por escrito la experiencia que ha imaginado, en tiempo presente, como si estuviera sucediendo ahora. ¿Qué ve? ¿Cómo se ve? ¿Cómo se siente?
3. Describa su visión personal. Responda estas preguntas en presente. Si las categorías no concuerdan con sus necesidades, adaptelas. Trabaje hasta describir una imagen completa de lo que desea. Imagínese logrando los resultados que usted anhela.
Autoimagen: Si usted pudiera ser la persona que desea, ¿cuáles serían sus cualidades?
Posesiones: ¿Qué bienes materiales le gustaría poseer?
Hogar: ¿Cuál es su entorno ideal para vivir?

Salud: ¿Cuáles son sus deseos respecto de la salud, el estado físico y todo lo que se relacione con el cuerpo?

Relaciones: ¿Qué tipo de relaciones le gustaría tener con sus amigos/as, familiares?

Trabajo: ¿Cuál es su situación laboral ideal? ¿Que quisiera lograr con sus esfuerzos?

Intereses personales: ¿Qué le gustaría lograr en el aprendizaje individual, los viajes, la lectura o otras actividades?

Comunidad: ¿Cuál es su visión para la sociedad o comunidad en que vive?

Otros: ¿Que otras cosas desearía crear en cualquier otra esfera de su vida?

4. Si pudiera tenerlo ahora, ¿lo aceptaría? ¿Que obtendría con eso? Observe si los componentes de su visión conducen a tres o cuatro metas primarias. ¿Insistir en la primera ¿Que obtendría con eso? obliga a tomarnos tiempo para ver lo que deseamos de veras.
5. Propósito en la vida. Imagine que su vida tiene un propósito singular y que usted lo alcanza por medio de sus actividades, sus relaciones, su modo de vida. Describa ese propósito como otro reflejo de sus aspiraciones.
6. Una vez haya creado una visión de lo que desea, defina algunas actividades que estén orientadas al logro de su visión y defina qué cambios debe hacer para dar prioridad a ellas en su vida.



3. RUTAS DEL CAMBIO¹

En todo proceso de cambio planeado, se pueden diferenciar tres preguntas básicas sobre las cuáles se mueve:

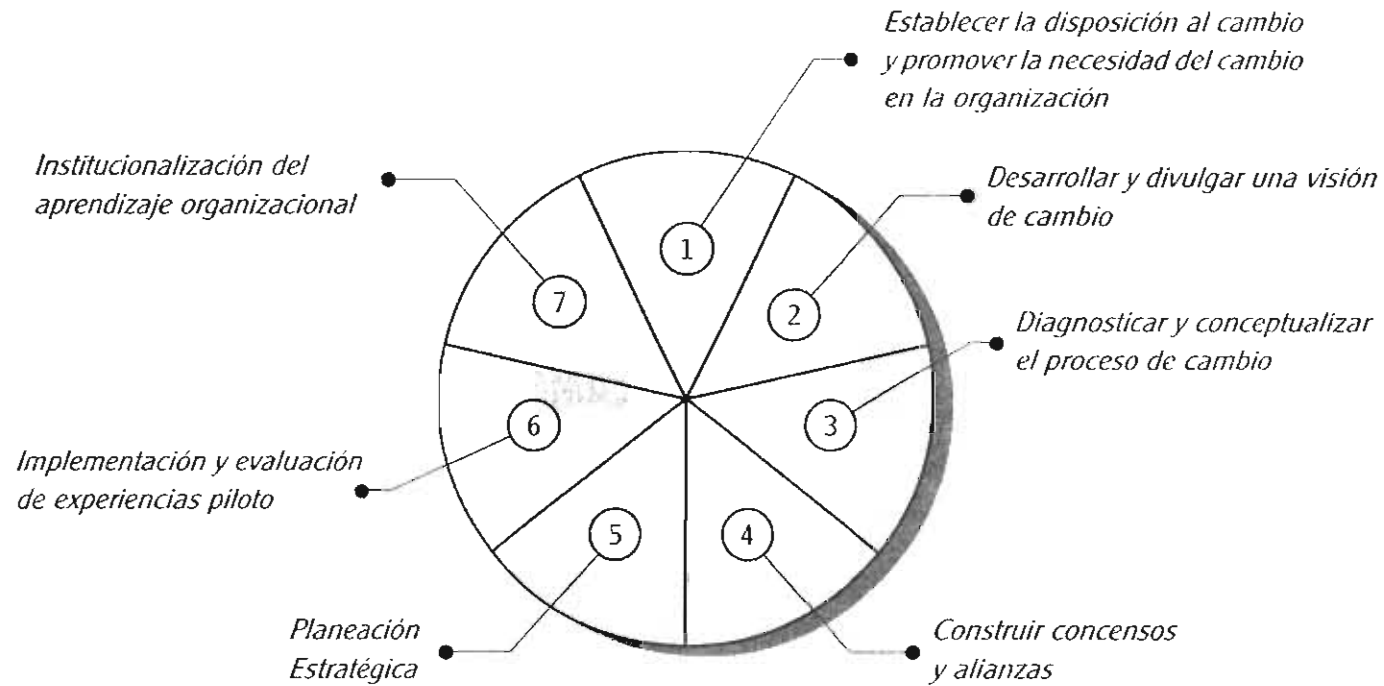
- ¿Por qué cambiar? Razones para modificar las cosas.
- ¿Qué queremos? Hacia dónde deseamos movernos, direccionalidad del cambio, visión
- ¿Cómo podemos llegar allá? El camino: estrategias, métodos, herramientas, implementación, evaluación como aprendizaje colectivo.

Por lo general, los procesos de cambio organizacional no son ni suaves ni fluidos. Se puede esperar que surjan tensiones y conflictos entre los viejos y los nuevos significados, sus lenguajes y sus relaciones de poder.

Los procesos de cambio tampoco son lineales. Por ello, las etapas que se describen a continuación no se deben entender linealmente. Estos momentos no ocurren en estricta sucesión cronológica ni se puede establecer un inicio y un final absolutos para cada uno. Son más bien procesos que se repiten, que reaparecen y que se redefinen según vaya avanzando el cambio en la organización. Estas etapas se pueden traslapar de múltiples formas y el proceso general puede representarse de manera circular o en espiral y no lineal.

¹ Fuentes: Timothy J. Galpin (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. Mandy Macdonald et al (1997). *Gender and organizational change*. Royal Tropical Institute: The Netherlands.

FASES DEL CAMBIO:



Los procesos de cambio son promovidos, adelantados y sostenidos por personas de dentro y de fuera de la organización. Es necesario conformar grupos de trabajo, *equipos de género* que se hagan cargo de las acciones necesarias y que trabajen estrechamente con los agentes de cambio y con los apoyos externos pertinentes.

1. ESTABLECER LA DISPOSICIÓN AL CAMBIO Y PROMOVER LA NECESIDAD DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN:

Aunque en una organización no se haya planeado un proceso de cambio amplio, es posible crear la motivación y establecer la necesidad del cambio. Es posible anticipar la necesidad del cambio en lugar de reaccionar a los eventos "urgentes" o a las presiones externas.



En esta etapa se aclaran las razones para cambiar y la voluntad o la disposición de la organización para el cambio. Las personas deben comprender progresivamente el por qué y el para qué del cambio. Durante esta etapa puede ser más útil para fomentar una orientación creativa, enfatizar en las ganancias individuales y colectivas y no solamente en la resolución de problemas.

Para establecer si la organización está lista o no para un cambio es necesario analizar su situación presente, tomando aspectos del contexto externo (políticos, económicos, sociales) y el contexto interno de la organización y sus presiones internas. De estos dos contextos emergen las condiciones que pueden conducir a la organización a aceptar la necesidad de cambiar, mientras que los líderes y los agentes de cambio más claves construyen y proveen compromiso con las acciones para el cambio.

2. DESARROLLAR Y DIVULGAR UNA VISIÓN DEL CAMBIO:

Una clara visión del cambio ayuda a la gente a ver a dónde quiere ir la organización. La visión debe ser desarrollada involucrando ampliamente a las personas de la organización, debe ser expresada de manera comprensible y alcanzable y que las personas vean su papel para lograrla. Se recomienda utilizar combinación de medios para divulgar la visión, desde anuncios hasta interacción persona a persona.

3. DIAGNOSTICAR Y CONCEPTUALIZAR EL PROCESO DE CAMBIO:

La clave durante esta fase es construir un cuadro coherente de los procesos actuales en el área examinada. Los datos y la información obtenidas durante esta fase serán de utilidad durante la fase de planeación estratégica, apoyan la necesidad del cambio y pueden ser usados como línea de base para construir indicadores para la evaluación de los procesos de cambio.

Esta fase es de diagnóstico básico. Una vez que se llega a establecer un conjunto de ideas sobre el estado de la organización, se necesita construir hipótesis sobre el proceso de cambio, basada en ese análisis. ¿Qué tipo de cambio y en qué nivel es necesario? ¿Se requiere un cambio en los comportamientos (tanto personales como colectivos), en las estructuras o en los principios básicos?

Esta fase constituye una oportunidad para incrementar la aceptación de la idea de cambio moviendo barreras y límites y ampliando la comprensión y disposición de la gente. El agente de cambio jugará un papel aquí junto con la opinión de los líderes de la organización, ayudando a identificar el problema.

Es una fase para identificar limitaciones y oposiciones para negociar y manejar los conflictos que puedan surgir.

El diagnóstico/análisis de la situación actual son comparados con la visión de cambio deseada. Este momento se caracteriza por la aplicación amplia de herramientas de diagnóstico y análisis. El equipo de trabajo encargado debe formarse en la comprensión y aplicación de tales herramientas.

Es necesario manejar un criterio de "suficiente" en los análisis y la recolección de información para no abrumarse con información pero tampoco carecer de ella en el diseño de estrategias de cambio.

4. CONSTRUIR CONSENSOS y ALIANZAS:

Luego de crear una visión y de analizar la situación actual y de identificar problemas y tipo de cambios necesarios, se requiere un proceso de análisis más detallado de los aspectos particulares de la organización en los cuáles el cambio puede ser implementado. Esto implica realizar una amplia consulta en la organización, que estimule a la gente a reflexionar y ampliar la base de consenso sobre el análisis de situación de la organización.

Esta consulta es uno de los elementos básicos de aprendizaje de la organización ya que, ampliando la base de consenso, se contribuye a que la gente se sienta parte del proceso. Y entre más gente participe en estos análisis, más amplio e inclusivo es el marco que se obtiene. Los diferentes grupos de la organización (operarios, gerentes, mujeres, hombres, etc.) definirán e identificarán problemas de diferente manera y contribuirán con perspectivas diferentes al análisis general.

Es importante también que la información sea ampliamente compartida.

IDENTIFICAR Y TRABAJAR CON ALIADOS INTERNOS Y EXTERNOS:

El proceso de análisis de la situación actual puede generar muchas conductas defensivas, muchas opiniones y muchos silencios. Las personas se enfrentan con multitud de

opiniones, de asuntos incómodos que puedan emerger, asuntos de los que no se había hablado abiertamente antes.. El agente de cambio tendrá que encontrar gente dentro de la organización y fuera de ella si es necesario, con quienes trabajar y construir consenso.

En esta etapa también se identifican limitantes y oposiciones. Estas se pueden referir a recursos (de tiempo, financieros, técnicos) y también a la ubicación del poder de toma de decisiones en la organización. También es el momento de identificar no solamente aliados sino también oponentes e investigar las razones por las que se oponen a las ideas de cambio.

ALIANZAS ENTRE LAS MUJERES Y LOS HOMBRES DE LA ORGANIZACIÓN: El enfoque de género permite ver con claridad que cualquier referencia a las mujeres es necesariamente una referencia comparativa con los hombres. A pesar de este avance, la responsabilidad por los asuntos de género en las organizaciones recae mucho sobre las mujeres. La equidad de género se sigue viendo como reivindicaciones femeninas y la respuesta de los hombres es con frecuencia reactiva, resistente o de "apoyo a las mujeres" pero no se involucran de manera proactiva en la creación de la equidad de género.

Es importante y útil establecer alianzas estratégicas entre las mujeres y los hombres de la organización en el cambio sensible al género. Esto se debe hacer de un modo inclusivo no confrontativo focalizando sobre los intereses comunes, negociando los intereses diferentes y resaltando los aspectos positivos de un proceso de cambio que concierne a todas y a todos.



Los análisis de género de las organizaciones deben incluir a mujeres y a hombres de un modo en que no se presuma que los hombres son la norma, sino que sea capaz de cuestionar también las identidades masculinas. Deben ser capaces de percibir no sólo las diferencias entre mujeres y hombres sino entre hombres y hombres y entre mujeres y mujeres y no asumir que los grupos son homogéneos.

Los hombres y las mujeres deben comprender que la equidad de género concierne a ambos e implica cambios en modelos mentales y comportamientos, por parte de ambos.

CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS SOBRE LOS TEMAS:

La construcción de consensos se mantienen como parte integral y permanente de un proceso de cambio que se va modificando según las necesidades pero que no puede “desaparecer” ... Las discusiones sobre los diferentes tópicos aparecerán una y otra vez hasta cimentar las comprensiones y aprendizajes. Esto requiere paciencia y persistencia. Siempre serán necesarias renegociaciones, así que la planeación y la aproximación que se haga tendrá que ser muy flexible para que haya apropiación del proceso por la gente de la organización...

En esta construcción de consensos también emergen las resistencias y eventuales confrontaciones entre el equipo de género y otras áreas y personas de la organización. Se debe contar con enfoques y herramientas que permitan el análisis y la resolución de conflictos y buscar salidas satisfactorias que no vayan en contra de la equidad de género.

Es claro que el consenso que se busca no siempre será posible. En estos casos el cambio se hace más difícil y limitado

pero no imposible. Lo más importante es no renunciar y comprender que los “temas” tienen sus momentos de “alza” y de “baja” en las organizaciones y que en los momentos de baja siempre habrá actividades que mantienen el proceso vivo. Pero también puede ser necesario reconocer, en un momento dado, que la organización no está lista ni disponible para un cambio que integre la equidad de género.

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Una clave del cambio organizacional sensible al género es la intervención sobre los objetivos estratégicos de la organización. Para hacerlo se deben abrir espacios para la reinterpretación y ampliación de los límites de los significados que subyacen a los objetivos estratégicos, de maneras adecuadas al contexto y realizables. La fase de planeación estratégica incluye esta renegociación de significados y de acuerdos básicos acerca de la orientación, profundidad, límites y lugar de inicio de la intervención del cambio. Permite especificar el objetivo general en objetivos en los cuáles la gente se pueda involucrar desde sus propias responsabilidades laborales.

El plan estratégico deberá detallar y especificar diferentes objetivos para diferentes áreas y departamentos de la organización y deberá mostrar la relación entre éstos y el cambio general que se busca. Idealmente la planeación estratégica debe involucrar a todos los interesados – directivos, mandos medios, personal operativo - y clarificar la responsabilidad de cada uno dentro de todo el proceso general.



Cuando se tienen claros los objetivos se debe establecer un plan operativo que señale las actividades que deben ser llevadas a cabo, los recursos requeridos, los resultados esperados y el tiempo en que se deben realizar.

Vale la pena enfatizar que la planeación estratégica incluye decisiones sobre la ubicación de recursos para el cumplimiento del plan, por parte de la dirección.

6. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE EXPERIENCIAS PILOTO:

La implementación debe ser un proceso flexible de acción – aprendizaje en el que los participantes se van apropiando del proceso de cambio. Es importante trabajar con personas que trabajan juntas normalmente, así las innovaciones que surjan pueden ser integradas rápidamente en los procedimientos operativos estandar, los problemas se pueden abordar inmediatamente y las prácticas se pueden modificar. Es importante, después del entrenamiento, focalizarse en las prácticas de trabajo e involucrar personas de niveles decisorios de la organización. La implementación de acciones debe contar con facilitadores entrenados y experimentados en género y organizaciones, que sean aceptados y respetados por el personal de la organización. Estos facilitadores trabajarán estrechamente con el equipo de género dentro de la organización.

Esta primera fase de implementación se puede adelantar en la modalidad de experiencias piloto, con un carácter "experimental", con iniciativas diferentes que permitan la comparación posterior.

EVALUACIÓN DE EXPERIENCIAS PILOTO: Las evaluaciones a los procesos de cambio organizacional sensible al género deben determinar: el impacto sobre el conocimiento y las habilidades del personal, los factores que han posibilitado el cambio o lo han dificultado, las fortalezas y debilidades del proceso y los cambios para ajustar las fases que vienen.

Las evaluaciones buscan establecer criterios e indicadores que permitan apreciar:

- incremento en la comprensión del género y del género en las organizaciones
- mejoramiento en las habilidades de entrenamiento y facilitación del equipo de género y habilidades para incidir en otras personas
- creación o mejoramiento de políticas de equidad de género
- mejoramiento en los sistemas operativos
- mejoramiento en los flujos de información entre los niveles del sistema

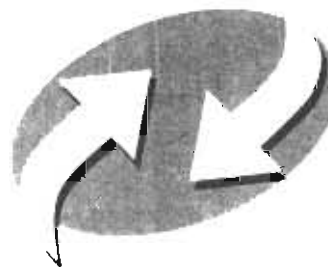


- mayor eficiencia en el uso del tiempo
- mejores relaciones entre colegas mujeres y hombres
- cambios en las actitudes de mujeres y hombres hacia la equidad
- cambios en los programas de la organización hacia la equidad de género (acceso y control a recursos, salud, seguridad, movilidad...)
- sistematización de tales cambios

La información se puede levantar usando cuestionarios, seguidos de discusiones entre el equipo de género y otros miembros del personal.

7. INSTITUCIONALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:

En el proceso de institucionalización, el tema de género deja de ser una actividad adelantada por un grupo de entusiastas y pasa a ser promovido transversalmente en toda la organización. Esto es posible contando con todos los logros de las fases anteriores. Se puede decir que se ha logrado la institucionalización cuando el género hace parte del lenguaje cotidiano de la organización y todos los directivos y gerentes lo tienen en cuenta regularmente y se aprecian comportamientos, prácticas y procedimientos organizacionales sensibles al género.



BIBLIOGRAFÍA

- 1) Alvesson, Mats and Due Billing, Yvonne (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications
- 2) Bateson, Gregory (1993). *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires: Amorrortu
- 3) Bell, Chip R. (1998). *El gerente como mentor: un enfoque humanístico para la transmisión de conocimientos y habilidades en la empresa*. Santa Fe de Bogotá: Grupo Editorial Norma
- 4) Berman, Morris (1987). *El reencantamiento del mundo*. Santiago de Chile: Cuatro vientos.
- 5) Bonder, Glona y Morgade, Graciela (1993). *Educando a mujeres y varones para el siglo XXI: Nuevas perspectivas para la formación de docentes*. Buenos Aires: Ministerio de cultura y educación.
- 6) Campbell, Susan M. (1997). *Del caos a la confianza: Estrategias para sobrevivir en el nuevo entorno laboral*. Buenos Aires: Paidós
- 7) Cane, Sheila (1998). *Cómo triunfar a través de las personas: Lo mejor de las estrategias Kaizen*. Santa Fe de Bogotá: McGrawHill.
- 8) Capra, Fritjof (1998). *La trama de la vida: Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Anagrama
- 9) Cooper, Robert K. y Sawaf, Ayman (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Santa Fe de Bogotá: Grupo Editorial Norma
- 10) Covey, Stephen R. (1996). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós Empresa 16.
- 11) Covey, Stephen R. y otros (1996). *Primero lo Primero*. Buenos Aires: Paidós Empresa 32.
- 12) De Bono, Edward (1993). *Más Allá de la Competencia: La creación de nuevos valores y objetivos en la empresa*. Buenos Aires: Paidós Empresa 21.
- 13) De Geus, Arie (1997). *The living company*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- 14) Dreher, Diane (1993). *El tao de la paz interior: Guía para la serenidad de la mente y la acción no violenta*. Santa Fe de Bogotá: Planeta
- 15) Seminario de Alicante (1987). *Elementos para una educación no sexista: Guía didáctica de la Coeducación*. Valencia, España: Cuadernos didácticos Víctor Orenga Editores.
- 16) Ferguson, Marilyn (1991). *La revolución del cerebro*. Madrid: Heptada
- 17) Fritz, Robert (1989). *The Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Own Life*. New York, U.S.A. Ballantine Books
- 18) Galpin, Timothy J (1996). *The human side of change: a practical guide to organizational redesign*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.

- 19) Grof, Stanislav (1985). *Beyond the Brain: Birth, Death and Transcendence in Psychotherapy*. New York: State University of New York Press.
- 20) Guzmán, Jorge E. (1999) *Ideario del Proyecto Proequidad*. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- 21) Henderson, Hazel (1995). *Paradigms in Progress: Life Beyond Economics*. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers
- 22) Henderson, Hazel (1997). *Building a Win - Win World: Life Beyond Global Economic Warfare*. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers
- 23) Hola, Eugenia y Todaro, Rosalba (sin año). *Los mecanismos del poder: hombres y mujeres en la empresa moderna*. Chile: Centro de Estudios de la Mujer
- 24) Huffington, Clare; Cole, Carol & Brunning, Halina (1997). *A manual of organizational development: the psychology of change*. Madison, Conn.: Psychosocial Press.
- 25) Instituto de la mujer de España. Ministerio de asuntos sociales (1994). *"Propuestas para evitar el sexismo en el lenguaje"*. Madrid: Monterrina
- 26) Itzin, Catherine and Newman, Janet (editors, 1995). *Gender, Culture and Organizational Change: Putting Theory into Practice*. London and New York: Routledge
- 27) Kriegel, Robert Jy Patler, Louis (1998). *Si no está roto, rómpalo: ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante*. Santa Fe de Bogotá: Grupo Editorial Norma
- 28) Macbeth, Jessica (1990). *Meditación creativa*. Santa Fe de Bogotá: Lerner
- 29) Macdonal, Mandy; Sprenger, Ellen; Dubel, Ireen (1997). *Gender and organizational change: Bridging the gap between policy and practice*. The Netherlands: Royal Tropical Institute
- 30) Martin, Joanne (1992). *The Suppression of Gender Conflict in Organizations*. En: Deborah Kolb and Jane Bartunek (editors). *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering Behind - the - Scenes Disputes*. London: Sage Publications
- 31) Meadows, Donella y otros (1992). *Más allá de los límites del crecimiento*. Madrid: El País / Aguilar.
- 32) Morin Edgar (1995a). *Introducción al pensamiento complejo: El paradigma de la complejidad*. Barcelona: Gedisa.
- 33) Morin, Edgar (1993). *Tierra - Patria*. Barcelona: Kairós
- 34) Morin, Edgar (1995b). *Sociología*. Madrid: Tecnos
- 35) Proyecto PROEQUIDAD (1995). *Herramientas para construir equidad entre las mujeres y los hombres*. Santa Fe de Bogotá:
- 36) Senge, Peter M. (1995). *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica
- 37) Senge, Peter y otros (1997). *La Quinta Disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica
- 38) Slocum, Rachel; Wichhart, Lory; Rocheleau, Dianne and Thomas - Slayter, Barbara (editors, 1998). *Power, Process and Participation: tools for change*. United Kingdom: Intermediate Technology Publications Ltda
- 39) Stevens, John O. (1976). *El darse cuenta: sentir, imaginar, vivir*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos
- 40) Watzlawick, Paul y otros (1994). *Cambio: Formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona: Herder
- 41) Wilber, Ken (1996). *Sexo, ecología y espiritualidad: El alma de la evolución*. Madrid: Gaia Ediciones
- 42) Zimmermann, Arthur (1998). *Gestión de Cambio Organizacional: caminos y herramientas*. Quito, Ecuador: Ediciones ABYA - YALA.
- 43) Zweig, Connie y Abrams, Jeremiah. (1992). *Encuentro con la sombra: El poder del lado oscuro de la naturaleza humana*. Barcelona. Kairós