

DOCUMENTO DE SISTEMATIZACIÓN DEL TALLER

'CO-CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACCIÓN PARA
PREVENIR Y GESTIONAR RESISTENCIAS AL GÉNERO EN
LAS ORGANIZACIONES'

VITORIA-GASTEIZ, EUSKADI.
6 DE SEPTIEMBRE DE 2018



Lorena Pajares Sánchez

lorena.pajares@gmail.com

INDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	2
2. Aproximación teórica previa: Las resistencias al género en las organizaciones. Tipos.	2
2.1. Resistencias personales	3
2.2. Resistencias organizacionales	4
3. Trabajo grupal: Co-creación de estrategias de gestión de las resistencias	5
4. Resultados	6
Grupo 1: RESISTENCIAS PERSONALES ANTI-INTELECTUALES	6
Grupo 2: RESISTENCIAS PERSONALES ANTI-POLÍTICAS Y CLASISTAS	7
Grupo 3: RESISTENCIAS PERSONALES MISÓGINAS	9
Grupo 4: RESISTENCIAS ORGANIZACIONALES: EVAPORACIÓN	10
Grupo 5: RESISTENCIAS ORGANIZACIONALES: INVISIBILIZACIÓN	10
Grupo 6: RESISTENCIAS ORGANIZACIONALES EXPLÍCITAS	11
5. Conclusiones: Algunas claves	12



1. INTRODUCCIÓN

La Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo (AVCD), con motivo de la publicación este mes de septiembre de 2018 del nuevo decreto que convoca las ayudas para promover procesos de cambio organizacional pro-equidad de género, organizó el pasado día 6 de septiembre una jornada para presentar la convocatoria e informar de los elementos actualizados en la misma.

Aprovechando la sesión, se llevó a cabo un taller participativo orientado a co-crear estrategias de acción para **prevenir y gestionar resistencias al género en las organizaciones**, al constituir éstas uno de los principales escollos para los procesos de cambio, a pesar de lo cual son un tema invisibilizado y nunca abordado en estos procesos.

Participaron en el taller 30 personas (ver lista de participantes al final del documento, en anexos) de diferentes organizaciones. El taller se estructuró en dos partes, una primera parte donde se compartió una propuesta de sistematización de las resistencias al género, para que todo el mundo partiera de la misma base, y una segunda parte de trabajo grupal, donde reflexionar colectivamente sobre posibles estrategias de acción ante las mismas.

2. APROXIMACIÓN TEÓRICA PREVIA: LAS RESISTENCIAS AL GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES. TIPOS.

Denominamos “resistencia al género” a **cualquier actitud favorable a la preservación del statu quo**, o, dicho de otro modo, contraria al desmantelamiento de estructuras de desigualdad, basadas en relaciones de poder de género. Estas resistencias constituyen muchas veces el obstáculo más común y perjudicial para el cambio organizacional.

Las resistencias pueden catalogarse en dos grupos principales en función de si son **personales** u **organizacionales**. Las primeras incluyen percepciones, creencias, personalidades, necesidades, hábitos o temores, que se conjugan en actitudes personales antifeministas, normalmente no conscientes ni reconocidas. Las segundas serían todas aquellas dinámicas de trabajo y otras barreras que se consolidan en el seno de la estructura de las organizaciones, dificultando los procesos de cambio pro-equidad.

2.1. RESISTENCIAS PERSONALES

Para sistematizar los diferentes tipos de resistencias personales, utilizamos las cuatro categorías formuladas por Marcela Lagarde al hablar de procesos de aculturación feminista¹, a saber:

a. Resistencias (anti)intelectuales: Cualquier actitud que niega la condición ilustrada del feminismo y, por tanto, el conocimiento que deriva del mismo. Comprenden²:

- Actitudes de indiferencia y/o rechazo vinculadas al desconocimiento de lo que es el género, o actitudes defensivas.
- El cuestionamiento del mensaje de cambio o de las personas agentes de cambio.
- La infravaloración de los datos o la baja opinión sobre la teoría de género, no acreditándola como conocimiento.
- Lo que Luis Bonino llama “maniobras de apaciguamiento” y aquí catalogamos como “boicot de terciopelo”: hombres que quieren pseudo-aliarse con las mujeres pero sin transformarse, y que terminan traducéndose en actos de boicot invisible a cualquier medida de transversalización.

b. Resistencias (anti)políticas: Todas aquellas actitudes que despolitizan el género o que niegan el carácter estructural de las desigualdades:

- Discursos esencialistas y de naturalización de las diferencias de género, o de aceptación del statu quo.
- Negación de discriminación sistémica y de la necesidad de avanzar en igualdad desde posiciones políticas.
- Actitudes derivadas del “espejismo de la igualdad” que invisibilizan las consecuencias de la discriminación en la vida de las mujeres.
- El doble rasero: varones que reprochan a mujeres sensibilizadas con el género “que están demasiado politizadas”, pero no utilizan el mismo reproche para otros asuntos similares que preocupan a los hombres y que también tendrían un contenido político.

¹ Para Lagarde el feminismo *es una cultura* y no sólo un movimiento y por tanto podríamos hablar de procesos de aculturación feminista, en referencia a “la transmisión de las concepciones, los valores, los conocimientos, las prácticas y la experiencia de las feministas en condiciones de hegemonismo patriarcal” [Lagarde, Marcela (2000). *Aculturación feminista*. En Largo, E. (Ed). *Género en el Estado. Estado del género*. Ediciones de las Mujeres nº 27. Santiago de Chile: Isis Internacional. Reimpreso por El Centro de Documentación sobre la Mujer. Buenos Aires, Argentina. pp. 135-150].

² Para una descripción más pormenorizada de cada tipo de resistencia y ejemplos al respecto, ver Pajares, Lorena (2018). *Análisis de las resistencias al género en las ONG de desarrollo. Visibilizando las incoherencias como estrategia para la transformación*. Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo. Vitoria-Gasteiz, Marzo 2018. [<http://ersiliacoop.es/publicacion-sobre-resistencias-al-genero/>]

c. Resistencias clasistas: Cuando en los análisis se totaliza la condición de clase como absoluta y prioritaria, anulando el factor género en las relaciones de poder y desvirtuándose el sujeto político “mujeres” como centro de análisis.

d. Resistencias misóginas: Manifestaciones de falta de reconocimiento y de negación de la autoridad, capacidades o derechos de las mujeres. Incluyen:

- Actitudes de culpabilización, discursos meritocráticos de individualización de los logros conseguidos y justificación de la infrarrepresentación de mujeres por la escasez de mujeres competentes.
- El “síndrome de 'no se permiten equivocaciones'”.
- Ridiculizar, sabotear y perseguir las reivindicaciones y acciones de las feministas.

2.2. RESISTENCIAS ORGANIZACIONALES

Siguiendo las propuestas de dos autoras clave en los estudios de género y desarrollo, Sara Longwe y Caroline Moser, distinguimos entre evaporación, invisibilización y resistencia explícita:

a. Evaporación: Cuando las buenas intenciones políticas, aún siendo expresadas en el ideario de la organización, no se llevan a cabo en la práctica. Puede darse en tres niveles:

- Nivel Político: Problemas al pasar de la elaboración a la implementación, incluyendo la negación de una medida. También estaría aquí la falta de voluntad, involucramiento o formalización de responsabilidades del nivel político y de toma de decisiones de la organización.
- Nivel de Planificación: La evaporación aquí solo puede deberse a un error, corregible con protocolos o mejores planificaciones; si no se hace, es por “algo más”.
- Nivel de Organización: Cuando no hay adaptaciones a las políticas, departamentos, ni personas especializadas. Otra manifestación es la inadecuación de la burocracia o desconexión entre los niveles organizacional y operacional, o la falta de relación entre el diagnóstico y el Plan.

b. Invisibilización: Todas aquellas acciones (o no acciones) que invisibilizan o minimizan la presencia, voces, necesidades, situación o participación de las mujeres en la organización, o las relaciones de poder en la misma. Abarcaría:

- Exclusión de estilos y voces no hegemónicas, y/o mayoría de liderazgos masculinos fuertes.

- Invisibilización o no valoración de trabajos reproductivos, trabajos relacionados con la transversalización de género, u otros trabajos especialmente feminizados.
- Cauces informales de poder, consensos previos, techo de cristal o falta de participación de las mujeres en la toma de decisiones.

c. Resistencia explícita: Mecanismos eficaces que bloquean el proceso, con oposición esencialmente política y basada en relaciones de poder de género, más que en limitaciones “tecnocráticas” de procedimiento, como:

- La no aprobación de medidas pro-equidad o la no asignación suficiente de recursos económicos, de tiempo o humanos para implementarlas.
- La no priorización o postergación (“eternalización”) bajo argumentos de poca importancia o alto coste. También el control de la agenda/orden del día, o una adaptación pobre del programa de género a la cultura organizacional y estructuras de trabajo.
- Rechazo a hacer pública información específica y falta de información, difusión o fomento de medidas para la igualdad, que impiden su aplicación. Ausencia de un plan de comunicación para el proceso de cambio.
- La falta de formación (ofrecida y exigida) en la organización.

3. TRABAJO GRUPAL: CO-CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LAS RESISTENCIAS

Tras una breve reflexión sobre las consecuencias personales y organizaciones de las resistencias, y dada la carencia de herramientas para gestionarlas, nos organizamos en grupos para pensar colectivamente sobre posibles estrategias para abordarlas, en base a los siguientes criterios:

1. **Condiciones “pre-resistencia”:** Partiendo de que las condiciones bajo las que se adopta una política son fundamentales para determinar su éxito, nos planteamos la pregunta “¿Qué hubiera evitado / dificultado que se produjera esa situación?”
2. **Gestión inmediata:** ¿Qué podemos hacer (tanto a nivel formal como informal) ante esa situación?
3. **Sostenibilidad:** Entendemos que la coherencia total es como la utopía, quizá no podemos alcanzarla pero nos ayuda a caminar... En este sentido, con la coherencia como horizonte, ¿qué ayudaría a que en el futuro no se produzca esa situación o a que, si se produce, haya una respuesta adecuada?

Se formaron seis grupos de unas cinco personas cada uno, de los cuales la mitad trabajaron sobre las resistencias personales y la otra mitad las organizacionales, como sigue:

Resistencias personales:

- Grupo 1 → Resistencias anti-intelectuales
- Grupo 2 → Resistencias anti-políticas y clasistas
- Grupo 3 → Resistencias misóginas

Resistencias organizacionales:

- Grupo 4 → Evaporación
- Grupo 5 → Invisibilización
- Grupo 6 → Resistencia explícita

El guión de trabajo se basó en los siguientes pasos:

1. Compartir, durante 10 minutos, experiencias personales o conocidas sobre las resistencias que nos ha tocado trabajar (o pensamos posibles ejemplos que se nos ocurran) y apuntamos cada ejemplo en un post-it diferente.
2. Agrupamos los post-its según el tipo de resistencia (o pensamos en un nuevo tipo, si no se ajusta a ninguna de las categorías descritas)
3. Pensamos posibles estrategias de gestión para cada uno utilizando los tres criterios descritos al inicio de este punto (condiciones pre-resistencia, gestión inmediata y sostenibilidad).
4. Volcamos toda la información en una tabla donde las columnas se dividen en base a los tres criterios explicados y las filas en base al tipo de resistencias, como se ve en la plasmación de resultados a continuación.

4. RESULTADOS

GRUPO 1: RESISTENCIAS PERSONALES ANTI-INTELECTUALES			
Tipo de resistencia	Condiciones pre-resistencia	Gestión inmediata	Sostenibilidad
Infravaloración: <ul style="list-style-type: none"> ● Lo emocional como algo femenino y negativo ● Palabra feminismo → Obstáculo ● Las mujeres no nos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación feminista → Analizar / identificar actitudes patriarcales cotidianas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mensajes que incidan en las consecuencias positivas de promover equidad ● Exigencia/ 	<ul style="list-style-type: none"> ● Exigencia / obligatoriedad de una política / práctica feminista (dentro de la organización y hacia

<p>valoramos al hablar</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aburrimento de los temas de género. Dificultad ● Insistencia masculina. Nosotras no ● Sobrevaloración de los hombres en trabajos sociales ● Se minusvaloran formas de hacer distintas (estilos) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Labor educativa / pedagógica concienciadora ● Contar con una cultura comunicativa saludable ● Planes y protocolos ● Integrar género en las evaluaciones de desempeño ● Contar / incorporar personas feministas ● Sororidad 	<p>obligatoriedad de una política/ práctica feminista</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia de debatir y seguido formación abre el tema de discusión ● Competencia laboral reconocida → género / feminismo → exigencia (no opcional) ● Contar con facilitación externa ● Estrategia / procedimientos / protocolos para la transformación de conflictos ● Buscar fórmulas con humor para atraer la causa para traer a la causa y rebajar tensión ● Feministómetro / feminispuntos 	<p>instituciones públicas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sororidad ● Seguimiento y evaluación (también de cambio de valores, de impacto, de intangibles) ● Sucesión de planes y diagnósticos ● Políticas públicas de apoyo ● Presupuestos públicos y dentro de la organización ● Estrategia / procedimientos / protocolos para la transformación de conflictos
<p>Cuestionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La teoría de género no es conocimiento científico ● Estadísticas cuestionadas ● La excepción del hombres (siempre hay alguno que...) 			
<p>Indiferencia / rechazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Actitud y lenguaje corporal ● Palabra feminismo → Obstáculo ● Temas en los que “no encaja” ● Falta de conocimiento 			
<p>Boicot de terciopelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● “Ya haremos...” → Infantilización ● Feministas teóricos, machistas prácticos ● Justificación por pasado militante activo 			

GRUPO 2: RESISTENCIAS PERSONALES ANTI-POLÍTICAS Y CLASISTAS			
Tipo de resistencia	Condiciones pre-resistencia	Gestión inmediata	Sostenibilidad
<p>Naturalización / esencialismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Resistencia generacional: “Tranquila, todos hemos intentado hacer la revolución, ya se os pasará el calentón” 	<ul style="list-style-type: none"> ● Valorar los conocimientos teóricos además de las experiencias políticas 		

<p>Negación de discriminación sistémica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Negación de la discriminación en el interior de la organización ● “Estamos muy sobrecargadas para abordar procesos internos pro-equidad” ● “Si todavía no hemos cambiado el lenguaje ¿cómo vamos a abordar otras cuestiones?” 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación previa de conocimientos teóricos sobre género en la contratación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar un Plan de Género. Dotarlo de efectividad práctica en forma de retribución 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sostener en el tiempo la implementación del plan de género para crear conciencia. ¡Lleva tiempo! ● Que esté implicada la dirección
<p>Espejismo de la igualdad</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Vemos la necesidad de formaciones en masculinidades alternativas en los proyectos pero no vemos la necesidad en nuestra organización ● No vamos a dejar de hacer un proyecto por que la mayoría de beneficiarios sean hombres ● La JD es de hombres porque no hay mujeres candidatas / “Mejor poner a una que no sea conflictiva” 		<ul style="list-style-type: none"> ● Diario de incidencias de género (positivas y negativas) / cuaderno de bitácora (anónimo) 	
<p>Doble rasero:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Proyecto “para mujeres” desarrollado por hombres (se valora de forma extraordinaria) ● No se da importancia al lenguaje inclusivo, pese a que sí e reconozca la desigualdad ● Ahora ¿vamos a empezar a imponer “lo del género” en la agenda de nuestra contraparte? 		<ul style="list-style-type: none"> ● Diario de incidencias de género (positivas y negativas) / cuaderno de bitácora (anónimo) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Punto de género en el orden del día de las reuniones + Transversalización de género a todos los puntos de la reunión.
<p>Clasistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Vale, son feministas, pero ¿de dónde salen? ¿quiénes son? ¿son marxistas? ¿están en otros procesos políticos más allá del feminismo? ● Son feministas “pero son burguesas, de clase media, 			<ul style="list-style-type: none"> ● Punto de género en el orden del día de las reuniones + Transversalización de género a todos los puntos de la reunión.

blancas, etc” (En selección de contrapartes) <ul style="list-style-type: none"> ● Frente a casos de acoso sexual: “si no se ha demostrado no podemos cuestionar nada todavía” 			
--	--	--	--

GRUPO 3: RESISTENCIAS PERSONALES MISÓGINAS

Tipo de resistencia	Condiciones pre-resistencia	Gestión inmediata	Sostenibilidad
Culpabilización / meritocracia: <ul style="list-style-type: none"> ● Procesos de selección: No se habla si es mujer u hombre, y luego por detrás lo eliges → No poder posicionarte en contra de esto ● Silencio como opción de no conflicto ● Si has estado de excedencia por maternidad empiezas de cero 	<ul style="list-style-type: none"> ● Transparencia procesos de selección 	<ul style="list-style-type: none"> ● Soltar puntillita ● Compartir situación con el resto ● Buscar alianzas ● Acción protesta ● Denuncia sindicato 	<ul style="list-style-type: none"> ● Protocolo
Síndrome de no equivocaciones: <ul style="list-style-type: none"> ● Atacar las dudas en cuestión de género y/o por ser mujer ● Tienes que ser una “bruja” para ser directora ● Es directora y se ha equivocado / lo ha hecho mal (la relación entre ambas) ● Sabotaje con “directora” / No apoyo entre mujeres o entre trabajadoras/es 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación (mujeres y hombres) ● Espacios de reflexión (emocional) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Espacio reflexión (emocional) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Espacio reflexión (emocional) ● Espacios informales
Ridiculización / sabotaje: <ul style="list-style-type: none"> ● No hablar de temas o hablar diferente por estar una mujer ● Una situación concreta no se tiene en cuenta y se ponen excusas (“son celos”) ● Convertir una discriminación de género en una situación personal ● No replantear tus condiciones 			

<ul style="list-style-type: none"> • salariales • Justificar que “ya sabes dónde te has metido” con que quieras replantear tus condiciones laborales • Mujer y joven no se tiene en cuenta o tanto en cuenta 			
---	--	--	--

GRUPO 4: RESISTENCIAS ORGANIZACIONALES: EVAPORACIÓN

Tipo de resistencia	Condiciones pre-resistencia	Gestión inmediata	Sostenibilidad
Nivel Político: <ul style="list-style-type: none"> • No se prioriza el tema • Cuesta más lo político que lo técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor formación y compromiso feminista de la Junta Directiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección implicada en el GIG • Presión externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas más formadas • El grupo de género participa en las reuniones estratégicas • Feministas en JD
Nivel de planificación: <ul style="list-style-type: none"> • Paso de la planificación a la implementación • Planes muy genéricos y muy ambiciosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan aterrizado y con recursos reales • Operativizar los Planes • Compromisos reales 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativizar los Planes • Sistematizar las formaciones en los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asunción de responsabilidades por parte de todos los equipos • Perfiles de integrantes del GIG • Espacios colectivos de reflexión
Nivel de organización: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de procedimientos, protocolos, etc, escritos → Cuesta asumir • Dificultad para aterrizar el plan en los equipos 			

GRUPO 5: RESISTENCIAS ORGANIZACIONALES: INVISIBILIZACIÓN

Tipo de resistencia	Condiciones pre-resistencia	Gestión inmediata	Sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> • “Ya están las vascas” • ¿Dónde están las responsables de género en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de las convocatorias /€ • Trabajo de cocina con personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar y avisar 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir luchando • Institucionalización de las políticas → Cuidado con la

<p>organigrama organizacional?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No valoración del tiempo que hay que dedicar a la transversalización de género ● Cauces informales de poder ● Individualismo heróico ● No priorización 	<p>clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Preparar el cómo presentar, para abrir camino ● Conocimiento de la organización y “prestigio” reconocido 		despolitización
--	--	--	-----------------

GRUPO 6: RESISTENCIAS ORGANIZACIONALES EXPLÍCITAS			
Tipo de resistencia	Condiciones pre-resistencia	Gestión inmediata	Sostenibilidad
<p>Negación de medidas pro-equidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cuestionamiento formación en género frente a otros ámbitos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación y sensibilización ● Conocer experiencias. Intercambio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plantearlo abiertamente ● Pérdida de miedo ● Buscar aliadas. Complicidad ● Comparación con otras 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación continua ● Evaluación ● Diagnóstico
<p>No priorización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de tensión positiva en el día a día organizativo ● Ya está todo hecho y protocolizado ● Sobresaturación de tareas. Urgente / importante 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cargas de trabajo ● Medidas de conciliación para tod@s ● Priorizar 	<ul style="list-style-type: none"> ● Visibilizar que no está todo hecho, por agentes externos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación continua
<p>Falta de información / formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No articulación entre diferentes departamentos ● Formación no reglada poco valorada. Otros recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Espacios de diálogo inter-departamentales ● Plan de formación alternativa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reforzar positivamente otros aprendizajes 	

5. CONCLUSIONES: ALGUNAS CLAVES

La primera reflexión compartida por todas las personas participantes tuvo que ver con la **dificultad para pensar de una manera aterrizada, tanto a nivel personal como organizacional, en todo lo relacionado con las resistencias**, así como en posibles estrategias de gestión. El hecho de que estén tan normalizadas como invisibilizadas, así como el no ser objeto de reflexión ni de análisis en los procesos de cambio pro-equidad (ni en ningún otro proceso de planificación política o técnica), dificulta su conceptualización, análisis e incorporación al relato de nuestro cotidiano personal y organizacional.

En segundo lugar, es importante recordar la “multidimensionalidad” de las resistencias: aunque hayamos propuesto una clasificación con tipologías claras, no es tan sencillo encuadrar cada resistencia en uno u otro tipo, pues todas ellas pueden tener una dimensión intelectual además de política o clasista, por ejemplo, o pueden darse por igual en los niveles personal y organizacional. Es por ello que en las tablas de resultados no todos los ejemplos expuestos obedecen estrictamente al tipo de resistencia del que se está hablando, pero consideramos oportuno dejarlas allí donde se han colocado precisamente para visibilizar esa **multidimensionalidad de las resistencias y el impacto e interconexión entre todas ellas**.

A la hora de identificar **condiciones pre-resistencia** (es decir, aquellas situaciones que pueden condicionar previamente y de manera significativa el éxito o fracaso del proceso de género), todos **los grupos coinciden en algunas condiciones pre-resistencia clave**, cuya ausencia constituye un obstáculo claro para la efectiva implementación del proceso, mientras que su presencia puede contribuir a minimizar el surgimiento de resistencias durante el mismo:

- La **formación feminista o formación en género** se menciona en todos los grupos menos uno, tanto para prevenir resistencias personales como organizacionales. Se visibiliza que ésta no ha de ser sólo técnica sino que debe incorporar herramientas para identificar situaciones sexistas cotidianas y acompañarse de sensibilización. A nivel organizacional, además, se especifica la **necesidad de formación y compromiso en las Juntas Directivas**, algo que, en general, no suele exigirse en casi ninguna organización. Además, uno de los grupos vuelve a mencionar la **formación continua como herramienta clave para la sostenibilidad de los procesos**, algo especialmente relevante cuando sabemos que hay alta rotación de personal que dificulta la apropiación y la gestión del conocimiento en estos temas.
- La mayor parte de las condiciones pre-resistencia identificadas para **prevenir las resistencias personales estarían en los niveles cultural y estructural** de las

organizaciones³, mientras que las **soluciones a las resistencias organizacionales se sitúan más en el nivel político**. En ambos casos (prevención de resistencias personales y organizacionales), varias de las condiciones señaladas a nivel estructural tienen que ver con la **gestión de recursos humanos**, como integrar el género en evaluaciones de desempeño o en la contratación de personal, o contar con medidas adecuadas de conciliación. A nivel cultural, la existencia previa de una **cultura comunicativa saludable que incluya espacios de reflexión y/o para compartir experiencias** parece también clave para minimizar cualquier resistencia.

Si hablamos del nivel en el que se coloca la responsabilidad (es decir, si la condición, estrategia o respuesta concreta depende de cada persona individualmente o se coloca a nivel de organización), vemos que **la responsabilidad de generar estas condiciones pre-resistencia es principalmente de la organización, mientras que la gestión inmediata de las resistencias parece que se apoya más en la acción individual**, y se hace depender del nivel de conciencia, capacidades o motivaciones de cada persona (por ejemplo, responder con humor, soltar puntillita, compartir la situación con el resto, perder el miedo). Este tipo de soluciones requiere que haya estructuras y políticas que sustenten esa acción individual para garantizar no sólo la sostenibilidad y eficacia en la gestión de la resistencia, sino también para cuidar la sostenibilidad de la militancia de las personas que las enfrentan. (Esta coherencia y sinergia entre las soluciones a distintos niveles requeriría de un trabajo de reflexión y co-creación más amplio del que se hizo aquí, pero lo mencionamos sólo para que aquellas organizaciones que quieran continuar con este trabajo lo puedan tener en cuenta).

Siguiendo con las **estrategias de gestión inmediata** de las resistencias, en los cuadros del anexo se puede ver cómo **algunas medidas de gestión propuestas requieren de un trabajo de aterrizaje en los tres niveles**: Por ejemplo, la propuesta de crear un diario de incidencias de género, si bien podría considerarse que puede ponerse en marcha por la iniciativa de un grupo de personas a nivel individual / grupal, la hemos incluido en los tres niveles, pues para que pueda garantizarse su seguimiento e impacto (y que sea generador a su vez de nuevas medidas) sería necesario que se aprobara formalmente desde el nivel político, que existiera un procedimiento y una persona / puesto responsable de su gestión a nivel estructural y que se valorara y extendiera a nivel cultural su uso como herramienta de sensibilización y transformación de la cultura organizacional. Este tipo de medidas, si realmente se consigue su implantación en los tres niveles, tienen un contenido simbólico tan potente que pueden ser más

³ Hemos elaborado un cuadro por criterio (es decir, uno para las condiciones pre-resistencia, otro para la gestión inmediata y otro sobre sostenibilidad) donde hemos colocado las propuestas en base a si corresponderían más a un nivel político, a uno estructural o al cultural (teniendo en cuenta que estos tres niveles tampoco son estancos, sino que se relacionan orgánicamente entre sí). En los casos en los que una propuesta puede (o debe) afectar por igual a más un nivel, se ha puesto en ambos. Ver anexo al final de este documento.

transformadoras que otras que requieren inversiones mucho mayores en términos de tiempo y de recursos económicos y/o humanos.

En cuanto a las estrategias para la **sostenibilidad** de los procesos, **la evaluación aparece como la principal herramienta** para garantizarla (entendemos que evaluación no sólo de los procesos de cambio, sino en general la evaluación continua con perspectiva de género de todos los procesos, políticas y planificaciones de la organización), a pesar de que pocas organizaciones cuentan con herramientas de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas eficaces, y sobre todo, cuando las hay, no se analizan las resistencias ni se evalúa su gestión o su impacto en los procesos. Y junto a esto, por supuesto, se menciona en varias ocasiones la **necesidad de tener no sólo Juntas Directivas formadas y con compromiso, sino contar con la presencia de feministas en las mismas**, algo que se ha demostrado como absolutamente necesario para garantizar que los procesos de cambio se sacan adelante en todos los niveles a la vez que se cuida el contenido político de los mismos. Además de todo esto, también sale a la luz la sororidad y la militancia feminista como herramienta de apropiación, transformación y sostenibilidad de los procesos.

Por último, es interesante observar cómo el número de propuestas en uno u otro nivel varía en función de si hablamos de condiciones pre-resistencia, gestión inmediata o sostenibilidad. Así, **el mayor número de propuestas respecto a las condiciones pre-resistencia se agrupan en el nivel estructural, mientras que para la gestión inmediata el peso de las soluciones se pone en el nivel cultural, y de cara a la sostenibilidad, se hace más hincapié en el nivel político**. Un resultado que nos da pie a que, en futuros trabajos de desarrollo de las propuestas aquí recogidas, se pueda trabajar la coherencia y sinergia entre niveles, y la necesaria relación entre unos y otros a la hora de planificar.

Estas propuestas constituyen un primer borrador a modo de lluvia de ideas, todas ellas válidas, que han de aterrizar, analizarse, desmenuzarse y trabajarse para dar lugar a medidas concretas que incorporar a los procesos de cambio organizacional pro-equidad, y cuya efectividad dependerá del momento y capacidad de cambio de cada organización, así como del nivel de implantación de una cultura organizacional más o menos feminista. El primer paso es que la organización acepte ponerse delante del espejo para trabajar con honestidad y verdadera voluntad transformadora sus/nuestras propias resistencias y miedos.