

## **Corriendo el velo de la desigualdad de género institucional**

**Aruna Rao y David Kelleher, Abril 2002**

*Toda institución tiene un corrimiento hacia lo masculino – su fracaso para valorar o reconocer el trabajo reproductivo, definido como improductivo o basando la participación efectiva en la capacidad para liberarse de la esfera reproductiva... Este corrimiento es fuertemente reforzado – institucionalizado a través de la formación de redes sociales, o compartido mediante entendimientos y convenciones de inclusión y exclusión, justificadas ideológicamente, que privilegian la participación de un grupo social particular.*

*Anne Marie Goetz, 1997*

La expansión de las capacidades de las mujeres no sólo aumenta su libertad y bienestar sino también muchos otros aspectos en las vidas de todos. Una mejora en la agencia activa de las mujeres puede, en muchas circunstancias, contribuir sustancialmente a las vidas de todas las personas – mujeres y hombres, niños y adultos.

Amartya Sen, New Delhi, Noviembre 2001

### **Introducción**

En este momento histórico en que las implicancias de la opresión de género sobre la paz y la seguridad humana han ganado atención pública y las persistentes desigualdades continúan acechándonos, es necesario reconsiderar los conceptos y estrategias para promover la dignidad y derechos de las mujeres. Los intereses de seguridad nacional, definidos estrechamente como seguridad militar varían en forma fundamental de las nociones emergentes de seguridad humana, que pone el énfasis en el desarrollo sustentable, la justicia de género, los derechos humanos y la democracia. Al mismo tiempo, las tendencias económicas actuales presentan una imagen mixta sobre las mujeres, con algunas ganancias y pérdidas enormes. El trabajo “El Progreso de las Mujeres en el Mundo” (UNIFEM 2000) informa que las desigualdades de ingreso entre países se han acelerado desde 1970 tanto como las desigualdades de ingresos entre los individuos. El paisaje global sufrió masivos shocks con la crisis financiera del sudeste asiático, el crecimiento de la deuda en los países subdesarrollados, desempleo persistente en los países desarrollados y la privatización de las preocupaciones por la seguridad social sumada a la carga de los hogares y especialmente sobre las mujeres de esos hogares. Elson ve tanto promesas como desesperación para las mujeres en las tendencias de la globalización – por un lado informa que para alguna, particularmente las más calificadas profesionalmente, la globalización abre nuevas posibilidades. Para otras, con menos calificación, significa la pérdida de sus condiciones de vida, derechos laborales e incremento de la migración para trabajo temporario por bajos salarios. Economistas feministas creen, cada vez más, que “las concepciones tradicionales sobre la forma en que funciona la economía ofrecen una guía

limitada para realizar políticas que promuevan el *empoderamiento* de las mujeres y formas que combinen la justicia de género con la justicia económica”. El progreso de las mujeres, sugiere Elson, puede facilitarse mediante una aproximación de género a la política económica.

En 1990 el primer informe sobre desarrollo humano puso a las personas de vuelta en el centro del desarrollo definiendo desarrollo humano como el proceso de ampliación de opciones de las personas. Fundado sobre el marco de “capacidades” de Amartya Sen, que propone que la posibilidad de disfrute de capacidades de una persona está ligada al ejercicio de “derechos”<sup>1</sup> esta aproximación pone el acento en que los mercados deben ser socialmente regulados de modo que disminuyan los objetivos de desarrollo humano, y que los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil deben crear nuevas condiciones para enfrentar el riesgo y proveer seguridad en caso que el mercado falle. Demanda nuevas formas de control democrático<sup>2</sup> de parte de los gobiernos para reestructurar el gasto público en el desarrollo de los más pobres. Debe extenderse para incluir al empoderamiento<sup>3</sup> de las mujeres y justicia de género. Elson señala que una aproximación de “desarrollo humano” pone a la transformación social en el centro de la agenda del desarrollo.

*Las posibilidades de elección para las mujeres, especialmente para las pobres, no pueden ampliarse sin cambiar las relaciones entre hombres y mujeres las ideologías e instituciones que preservan y reproducen la desigualdad de género. Esto no significa revertir posiciones de modo que los hombres se vuelvan dominados y las mujeres dominantes. Antes bien, significa negociar nuevas formas de relación no basadas en el poder sobre los otros sino en el desarrollo mutuo de la energía creativa humana (poder fundante, poder en el que fundarse y con poder). También implica nuevos tipos de instituciones, incorporación de normas y reglas que den fundamento a relaciones igualitarias y justas entre mujeres y hombres. (Elson 2000).*

En la década pasada se dedicó mucho esfuerzo a crear esas nuevas reglas – a través de condiciones para el fortalecimiento de la agencia de las mujeres y a capacitar a las mujeres para elegir y actuar. En países tan distintos como India y Brasil, las mujeres encuentran espacios de acción en las estructuras de gobierno local. Sólo en India, más de un millón de mujeres han sido electas a las *panchayats* locales como resultado de la reforma de 1993 a la constitución india, que requiere que un tercio de las bancas electas para el cuerpo de gobierno local sean reservadas para mujeres. Grupos de autoayuda se reproducen como resultado de muchas intervenciones desarrollistas, desde esfuerzos forestales y conversaciones sobre ecología a esquemas de microcrédito. Nuevamente, citando un ejemplo de India, hay 700.000 grupos de autoayuda de mujeres en todo el país – potencialmente un canal poderoso para hacer audibles los intereses de las mujeres. En algunos lugares la representación de las mujeres se ha extendido al parlamento nacional en números significativos. Sud África, sin embargo, es el único país del sur que ha conseguido una representación del 30% de mujeres en ese nivel.

---

<sup>1</sup> *Entitlements* en el inglés original no tiene traducción directa; alude a títulos como elemento desde el cual es posible exigir ciertos derechos.

<sup>2</sup> *Accountability*

<sup>3</sup> *Empowerment*

El *mainstreaming*<sup>4</sup> de género se ha vuelto discurso habitual en Naciones Unidas y círculos gubernamentales. De acuerdo con la definición de Naciones Unidas este *mainstreaming* es el “proceso de tener en cuenta las implicancias para hombres y mujeres de cualquier acción planeada incluyendo legislación, políticas, programas, en todas las áreas y niveles. Es una estrategia para hacer de las preocupaciones y experiencias de hombres y mujeres dimensión integral en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en las esferas política, económica y social, de manera que mujeres y hombres se beneficien igualmente y la desigualdad no se perpetúe. El objetivo máximo es que se consiga la igualdad de género”(E/1997/L.3014 July 1997). Para la mayoría de las estimaciones este *mainstreaming*, en el marco de del sistema de las Naciones Unidas ha enfrentado una lucha cuesta arriba y las preocupaciones de género no son llevadas al mainstream sino encerradas en ghettos creados dentro de mecanismos especiales creados para tratar temas “de mujeres”<sup>5</sup>. A veces esto puede ser bueno ya que crea el ámbito para promover derechos de las mujeres de manera amplia, conectándose con los grupos de mujeres y escrutinizando los presupuestos nacionales, la asignación de recursos entre sectores. La mayoría de las veces sin embargo, no funciona así. En un estudio reciente del *mainstreaming* de género en Asia y el Pacífico, estuvo claro que en países que están saliendo de crisis recientes, como Camboya, el duro trabajo de establecer una infraestructura de género apenas comienza. Allí la preocupación reside en construir políticas, capacitarse y capturar recursos. Contextos burocráticos establecidos, como por ejemplo Filipinas estaban interesados más en desarrollar experiencia especializada, por ejemplo género y globalización económica dentro de las estructuras burocráticas. En otras palabras ¿qué se hace cuando no existe compromiso detrás del discurso? Llegar a este punto usualmente implica movilizar mujeres y sus intereses (como en el caso de Japón con la movilización en demanda de la Ley Básica por una sociedad con igualdad de género), pero una vez que se entra lo que Staudt llama la “mira burocrática” se trava en cuestiones técnicas. Entonces, el caso debe repetirse en montones de locaciones específicas y el esfuerzo pierde conexión con su constitución inicial. En raros casos esta permanece, como en la administración de transición de Timor Oriental dónde, a pesar de la oposición del sistema de naciones unidas a la cuota de 30% para mujeres en todas las posiciones del gobierno, el Caucus Nacional de mujeres se formó y realizó una incansable campaña en las comunidades que permitió que se eligiera un 24% de mujeres para esos puestos.

Los intereses de las mujeres también están en juego cuando no se siguen las reglas o estas no existen. En ciertos contextos del sector público en América Latina, por ejemplo, Gloria Bonder sugiere que el problema principal está en la “normalidad de las transgresiones” y corrupción al interior de organizaciones que operan en un contexto de impredecibilidad externa. En tales contextos, las nuevas reglas para promover la igualdad no se sostienen. Por contraste, tranquiliza ver ejemplos de organizaciones como Masum, una organización comunitaria en el estado indio de Maharashtra, que prueba que es posible instituir estructuras y nuevas reglas que ponen de cabeza las desigualdades de género, casta y clase, promueven nuevas formas de relacionarse unos con

---

<sup>4</sup> Puesta en la corriente principal, acercamiento al *mainstream*.

<sup>5</sup> Women issues.

otros y redefine el desarrollo en las raíces, que significativamente mejora las oportunidades de vida de las personas.

Al interior de las organizaciones de desarrollo los esfuerzos gubernamentales y no gubernamentales tendientes al cambio organizacional para igualdad de género frecuentemente adquiere la forma de puesta en práctica de políticas de equiparación de género, instalar mecanismos para llevar adelante este trabajo, capacitar técnica, y promover una mayor asignación de recursos a programas e intereses de mujeres – lo que llamamos las cuatro vacas sagradas del trabajo de género. Una revisión de estas intervenciones\* indica que, si bien se consiguieron ganancias pequeñas o moderadas en equidad de género, la mayoría de los proyectos no lograron tanto como intentaban debido a la insuficiencia de los recursos, resistencia de administradores varones, cultura organizacional, falta de respuesta incluidos mecanismos de monitoreo y medios para prevenir retrocesos graduales.

Distintos actores han realizado caminos diversos para reconocer la necesidad de examinar las organizaciones con más profundidad. Para algunos, la confluencia de las experiencias relatadas más arriba ha llevado a un examen más hondo del desarrollo y las organizaciones de derechos humanos (Goetz, 1997, Rao et al, 1999). Para otros, la preparación para la implementación de una agenda política progresista, como la de Sud África lleva a una mejor toma de conocimiento de las organizaciones de gobierno y su funcionamiento. Estos caminos nos han llevado a muchos de nosotros a pensar más profundamente sobre las instituciones, esto es las reglas del juego que subyacen las formas organizacionales. Del mismo modo que no se “suma” la idea de que el mundo es redondo a la idea de que es plano – al contrario, se vuelve atrás y se piensa todo nuevamente (Minnich, 1995) – tratar de agregar género a las estructuras y trabajo de las organizaciones no es suficiente.

Este trabajo revisa algunas intervenciones ilustrativas del cambio organizacional para la igualdad de género, analiza conceptos metodológicos útiles y ofrece algunas perspectivas clave sobre como moverse hacia adelante en el esfuerzo. Los temas discutidos en este trabajo se nutren de nuestras experiencias y de otros colegas que trabajan en diversos contextos. Es importante reconocer que el significado de estos temas dependerá de la historia local, contexto y condiciones. Sin embargo esperamos que mediante la identificación de conexiones importantes entre distintos contextos podremos profundizar nuestra comprensión y articular nuevas cuestiones para continuar un proceso que ha comenzado.

### **El warp y el weft de las instituciones.**

*El papel principal de las instituciones en una sociedad es reducir la incertidumbre mediante el establecimiento de una estructura estable (pero no necesariamente eficiente) de interacción humana. Douglas North, 1990.*

Recientemente, la academia y acción feminista ha cambiado su foco hacia la naturaleza de los valores y prácticas institucionales y las formas en que estas representan agencia, necesidades e intereses masculinos, y obstruyen la agenda de igualdad de género.

Como los términos ‘institución’ y ‘organización’ se usan como sinónimos, encontramos útil distinguirlos. Entendemos ‘instituciones’ como los marcos de

reglas para conseguir fines sociales o económicos (Kaneer, 1996). Estas reglas especifican como se asignan los recursos, tareas y responsabilidades asignadas, como se dota de valor. En otras palabras, quién obtiene qué, quién hace qué, y quién decide. Si bien las instituciones varían a través de las culturas y están cambiando y evolucionando constantemente, están embebidas de las jerarquías de género, clase, casta y otras líneas de fractura que definen identidades y distribuyen poder simbólica y materialmente. El Género es un primer campo o medio en el que el poder es articulado (Scott, 1991).

*La percepción de los conceptos de género estructura la organización concreta y simbólica de la vida social. En tanto estas percepciones y la organización concreta y simbólica, establecida como un conjunto de referencias objetivas, establece distribuciones de poder – como el control diferenciado de acceso a recursos simbólicos y materiales – el género se torna relevante en la construcción misma del poder\*<sup>2</sup>.*

Geoff Wood (entre otros analistas incluyendo a North y Kabeer) identifica cuatro niveles de instituciones: estado, mercado, comunidad y hogar<sup>6</sup>. En la economía neoliberal el hogar se caracteriza como unidad altruista donde el bienestar colectivo es maximizado por una cabeza de hogar benévola. Sin embargo actualmente se reconoce el hogar como una arena de conflicto en la que el poder se ejerce a través de un tejido complejo de principios de interacción social. En el contexto sudasiático Kumar-Range identifica los siguientes: “normas de deferencia, dependencia, aversión al riesgo, portfolios de seguridad plural, uniones sanguíneas, interdependencia mutua, subordinación de la individualidad, patriarcado y la sumisión del *self* en la identidad colectiva, que en conjunto constituyen la socialización de por vida. Similarmente en el nivel comunal las instituciones tienen una alta carga de género y estratificación, las relaciones patrón - cliente son la norma. Para citar el trabajo de Leela Dube, sobre género y clan en el Sur y Sud este asiático, Kumar – Range nos recuerda que las instituciones familiares son el núcleo de las relaciones de género – “formaciones familiares, precio por la novia y pago de dote, herencia, reglas y prácticas de disolución están gobernadas por ataduras familiares, y estas juegan un rol especial en la formación de las relaciones de género. “ Las instituciones del nivel estatal operan en un contexto delineado tanto por las reglas y políticas formales como por las instituciones informales. Son personas que viven en hogares y relaciones comunitarias de modo que su funcionamiento sólo puede entenderse en marco de esos intrincados tapices de relaciones de poder. Geoff Wood se pregunta: ¿qué distancia social y cultural debe viajar un oficial de su casa al trabajo cada día? : En instituciones públicas débiles, con poca rendición de cuentas al público, y operando en un contexto de alta incertidumbre, puede que esa distancia no sea muy grande, y el patronazgo junto a otras instituciones sociales predominarán. Los mercados también, “si bien ampliamente determinados por la manera en que los empresarios individuales interactúan microeconómicamente y se

---

\*<sup>2</sup> La definición se basa en el trabajo de Joan Scott “Gender as a Useful Category of Historical Analysis” en A. Rao Ed. Women’s Studies International: Nairobi and Beyond, New York: The Feminist Press, 1991.

<sup>6</sup> Geoff Wood, “Social Dimensions of Governance”, World Bank, Bangladesh National Institutional Review, World Bank Mimeo.

benefician, también son influidos por los hogares y las instituciones de nivel comunitario” (Kumar – Range, 2001).

Si las instituciones son marcos de reglas, las organizaciones son las estructuras de reglas que operan en estos marcos y actúan reforzándolos o compitiendo contra ellos. Estas normas institucionales habitualmente operan debajo del nivel perceptible pero están entrelazadas con las jerarquías, prácticas laborales y creencias en la organización de la vida y por ende constriñen los esfuerzos organizacionales para ir en contra de las normas ordenadas por género.

Lejos de reconocer esto, la mayoría de los escritos e ideas sobre organizaciones las describen como racionales, construcciones mecánicas que consisten en políticas, estructuras – el inevitable organigrama- y sistemas. Este pensamiento está embebido en la creencia weberiana que las decisiones y acciones organizacionales – estructuras y funciones – están basadas en lógica, eficiencia y racionalidad que resulta en consistencia antes que en arbitrariedad. Al contrario, encontramos que las organizaciones no son neutras sino que viven y respiran en un microcosmos de rasgos institucionales de los contextos de los que se han desarrollado. Las instituciones inequitativas producen organizaciones con las mismas tendencias que a su vez reproducen ese corrimiento en sus resultados. Y quienes establecen la agenda tienen intereses en reproducir la desigualdad de esas reglas.

Gran parte del trabajo consiste en entender y cambiar no solo como las instituciones funcionan en su interior (en términos de tendencias escondidas y abiertas de género) pero en cómo las organizaciones perciben su misión, como desarrollan un pensamiento estratégico y trabajan junto a sus bases, y más importante, si entregan servicios y programas que enfrentan y cambian las normas tendenciosas respecto al género.

## **II Revelando las tendencias institucionales: el rol de las organizaciones.**

Si bien hay ejemplos de organizaciones informales que han tenido efectos críticos en la igualdad la mayor parte de los esfuerzos para combatir la desigualdad o mantenerla tienen base organizacional. Si se trata de un programa para-legal que entrena mujeres en áreas rurales a pelear por sus derechos, es muy probable que sea concebido, financiado, y diseñado y entregado por organizaciones. (Esto no intenta limitar el valor de la participación de las mujeres en el diseño de estos programas). Similarmente, si hay un importante proyecto de desarrollo que ignora las necesidades de las mujeres, mantiene y refuerza las relaciones de poder de género en esa comunidad, esas acciones y el pensamiento que las lleva adelante también son producto de una o más organizaciones. Más específicamente, estos productos son el resultado de un conjunto particular de procesos organizacionales, capacidades, cultura y relaciones de poder. Esta sección discute como las organizaciones funcionan con tendencias de género en su funcionamiento interno.

### **Género y Organizaciones**

Las organizaciones existen al interior de normas sociales. Estas normas no sólo influyen el comportamiento organizacional sino también operan debajo del nivel de conciencia. Fueron las bases de pensamiento que construyeron las

jerarquías, prácticas laborales y creencias de la vida organizacional. Conстриñen los esfuerzos de la organización de enfrentar las normas tendenciosas tanto en la sociedad como en la organización misma.

Los bloques básicos de construcción de nuestras organizaciones tienen corrimientos de género de formas invisibles desde la superficie. Acker (1990) marca al menos 5 procesos de “engeneramiento” en las organizaciones. Las prácticas formales pueden ser aparentemente neutras pero de hecho discriminan contra las mujeres. Las prácticas informales, tales como las expectativas que los empleados comprometidos trabajen durante la noche y fines de semana, a pesar que las mujeres más probablemente tienen responsabilidades familiares también discrimina contra las mujeres. Símbolos e imágenes en la organización, tales como la idea tácita que los supervisores deben ser varones que puedan tomar decisiones duras excluye a las mujeres incluso de considerar su propia promoción. La interacción social de todos los días como las “burlas sexuales” refuerza el lugar de las mujeres en las organizaciones.

Goetz<sup>7</sup> también escribe sobre un aspecto oculto del engeneramiento de las organizaciones. Ella subraya una arqueología de género de las organizaciones que las muestra como sitios de perpetuación de normas sociales que favorecen los intereses de los varones. Igual que muchos de los problemas explicados más arriba, ella señala el contexto cognitivo de las instituciones. Goetz nos recuerda del trabajo de Elson que demuestra que la economía es fundamentalmente incapaz en su capacidad para entender la desigualdad de las mujeres. Similarmente en campos como la construcción de paz, derechos humanos están contruidos en entendimientos conceptuales que han excluido perspectivas e intereses de las mujeres. Goetz también discute los sistemas de rendición de cuenta de género, con el foco en las ONGs y burocracias estatales en los requisitos de donantes para logros cuantitativos y cualitativos más que en las necesidades e intereses de las mujeres clientes.

Nuestro propio trabajo<sup>8</sup>, ha enfocado en la estructura profunda de las organizaciones y cómo bloquea esfuerzos hacia la equidad de género. Por “estructura profunda” entendemos la colección de valores, historia, cultura y prácticas que forman la manera “no cuestionada” y razonable de trabajar en las organizaciones. Al menos cuatro aspectos de la estructura profunda de las organizaciones aparecen perpetuando la desigualdad de género:

- Valoración del individualismo heroico
- División entre trabajo y familia
- Poder excluyente
- Monocultura de instrumentalidad

Quizás la más fuerte de ellas es el poder excluyente. Algunas feministas como Ferguson y otras creen que los sistemas de mando y control que se ejercen en la mayoría de las organizaciones son masculinos, de alguna manera, y contrarias a la forma de trabajar de las mujeres. Consecuentemente las excluye al forzarlas a trabajar de formas contrarias a sus formas, o a la manera en que han sido educadas. Esto es contencioso – si bien hay evidencia empírica de la

---

<sup>7</sup> Goetz Anne Marie, Getting Institutions Right for women in development, London: Zed Books, 1997

<sup>8</sup> Rao, Aruna, Rieky Stuart and David Kelleher, Gender at work

preferencia masculina por una vida competitiva<sup>9</sup>. Nuestra preocupación está más relacionada con la forma en que se usa el poder para excluir perspectivas e intereses de las mujeres de la consideración organizacional.

Una manera útil de entender las variadas formas en que esto se cumple es el marco de Steven Lukes. Él discute tres formas de poder:

1. Poder tradicional – poder para tomar y llevar a cabo decisiones
2. Poder de agenda – poder para decidir sobre qué se discutirá o incluso que será considerado en el discurso organizacional
3. Poder escondido – poder que da forma a las percepciones, conocimiento, preferencia de manera que las personas aceptan su lugar en el orden de cosas como incambiable o de alguna manera natural.

Todas estas dimensiones del poder actúan para mantener la existencia de las relaciones inequitativas de poder y son reforzadas por el hecho de que el estado moderno, las burocracias y ONGs no son sistemas políticos democráticos. Al contrario, muy pocos tienen mecanismos para equilibrar y restringir el poder de aquellos en el tope del sistema. Muchos valoran distintas formas de participación, pero pocos están interesados en la realidad de la política real en las bases, grupos de interés, o rendición de cuentas a los clientes y comunidades. Incluso algunas organizaciones se enorgullecen de la participación, es participación que deja a estructura de autoridad de gente e ideas intacta.

### **Como actúa la estructura profunda para inhabilitar el trabajo de equidad de género.**

Estos aspectos de la estructura profunda limitan el logro de resultados de equidad de género. El individualismo heroico lo hace con el foco en ganar. Ganar está orientado por resultados y exige enfocar estos resultados de manera clara en lugar del negocio algo confuso de analizar los procedimientos que descubren la desigualdad de género en relaciones sociales e instituciones. Segundo: dados los roles estereotípicos los héroes tienden a ser varones. Como hay pocas mujeres heroínas, sus intereses están subrepresentados y no hay presión para cambiar las relaciones de género existentes. La idea de que los derechos de las mujeres son derechos humanos no vino del movimiento de derechos humanos sino de los movimientos de mujeres. La división entre trabajo y familia, también devalúa los intereses de las mujeres dentro de las organizaciones y su trabajo afuera. Dado que las mujeres siguen siendo mayormente responsables por el cuidado de la familia, este valor altamente sostenido limita la participación femenina en organizaciones públicas y no fomenta la organización de responsabilidades dentro de las familias.

El tercer aspecto de la estructura profunda: el poder excluyente impide el aprendizaje organizacional mediante un número de dimensiones, prácticamente aquellas contrarias a los principales valores organizativos. Estos esquemas de poder devalúan la participación y silencian las voces que traerían perspectivas alternativas y el conocimiento requerido para conseguir resultados de equidad de género. Finalmente, la monocultura de la instrumentalidad segura que los recursos de la organización se dediquen a la producción de

---

<sup>9</sup> Lipman Blumen, The connective edge, Itzin and Newman, Gender and organizational change.

resultados cuantificables con poco tiempo para las complejidades de los cambios institucionales.

Este análisis nos lleva a entender que el poder se esconde en el hecho que las organizaciones están cargadas de género desde niveles muy profundos. Esto es, los impedimentos para aceptar roles que pongan en cuestión las instituciones por cuatro razones interligadas:

- Acceso político – no hay ni sistemas políticos ni actores suficientemente poderosos para traer las perspectivas e intereses de las mujeres a la mesa de negociación.
- Sistemas de rendición de cuentas – los recursos de las organizaciones están orientados a objetivos cuantificables más que a objetos distantes relacionados con el cambio organizacional hacia la igualdad de género.
- Sistemas culturales - en particular los relacionados con el espacio del trabajo y la familia impiden que muchas mujeres participen plenamente en muchas organizaciones.
- Estructuras cognitivas – la manera en que se ve el trabajo está limitada por las desviaciones de género y entendimientos preexistentes.

Hombres y mujeres internalizan todo esto y lo ven como normal y razonable. Esto resulta en un conjunto de presunciones no sólo sobre la dinámica interna de las organizaciones sino sobre el trabajo mismo. Las organizaciones con su carga de género condicionan lo que se ve como posible, razonable o apropiado.

Este entramado de fuerzas sistémicas para el mantenimiento del status quo no implica que el cambio sea imposible y que los individuos al interior de organizaciones no tengan poder de acción. De hecho, somos beneficiarios de generaciones de esfuerzos para hacer que las organizaciones y sus productos sean más equitativos en cuanto a género.

En los últimos años un número de programas de transformación organizacional en profundidad se ha llevado adelante en varios puntos del mundo. Por ejemplo en el Comité de Avance Rural de Bangladesh (BRAC<sup>10</sup>), organización de desarrollo de Bangladesh que trabaja con mujeres pobres de zonas rurales. El programa se concentró en fortalecer la capacidad de BRAC para mejorar sus programas. Específicamente, involucró a miles de empleados de BRAC en análisis jerárquico, relaciones entre empleados y con clientes desde una perspectiva de género. Luego actuaron para cambiar actitudes relaciones de poder y prácticas laborales. El centro para la mejora del maíz y el trigo (CIMMYT<sup>11</sup>) usó investigaciones de trabajo cooperativo para profundizar la comprensión de la amplitud y complejidad de los temas de género en el lugar de trabajo, y para probar y desarrollar nuevas y más equitativas formas de ambientes laborales y trabajo para dar apoyo a hombres y mujeres.

Otros han trabajado en organizaciones lucrativas enfocando el equilibrio entre trabajo y familia para enfrentar prácticas laborales e intervenir para cambiar en beneficio de la organización y de los temas legítimos de relación familia trabajo de los empleados. (Bailyn, Kolb et al. 1996). Otra aproximación usa el

---

<sup>10</sup> Bangladesh Rural Advancement Committee.

<sup>11</sup> International Maize and Wheat Improvement Center

presupuesto como una herramienta para que las mujeres puedan exigir rendición de cuentas sobre los compromisos con la equidad de género (Govender, 1997).

#### IV Aproximaciones al Género y al cambio organizacional

Un análisis de nuestra experiencia y otras nos ha llevado al siguiente estudio comprensivo del cambio organizacional hacia la equidad de género. Creemos que hay tres tipos complementarios requeridos – infraestructura de género, cambio organizacional, y cambio institucional o programático.

**Tabla 1: Género & aproximaciones de cambio organizacional**

<b>Aproximación</b>	<b>Resultado</b>	<b>Cambio de estrategia</b>	<b>Notas</b>
<b>Infraestructura de Género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de género incluyendo política amigable a la familia.</li> <li>• Unidad de género</li> <li>• Incremento de empleadas y gerentes mujeres.</li> <li>• Incremento de los recursos para los programas de mujeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referencia a los convenios y acuerdos internacionales.</li> <li>• Apoyo gerencial.</li> <li>• Movilización interna.</li> <li>• Presión externa de movimientos de mujeres y donantes.</li> </ul>	<p>Esta “arquitectura formal” es necesaria pero lejos de ser suficiente.</p> <p>Esta aproximación puede dejar actitudes de la mayoría de los miembros de la organización intactos y llevar a empleadas, sobre explotadas, hacia una lucha cuesta arriba.</p> <p>Probablemente no desarrolle nuevos programas orientados al cambio institucional.</p>
<b>Cambio organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la estructura profunda como las relaciones de poder, el equilibrio entre trabajo y familia, instrumentalidad, etc.</li> <li>• Rendición de cuentas al cliente externo e interno.</li> </ul>	Mezcla de desarrollo organizacional, presión de grupos internos y externos, apoyo gerencial y entrenamiento de género.	<p>Esta es la “arquitectura informal” necesaria para cambiar las instituciones.</p> <p>Esta aproximación arriesga un agujero negro del proceso de cambio en el que puede perderse el género.</p>
<b>Cambio institucional para la equidad de género</b>	Los cambios en las instituciones sociales vistos desde las familias y las comunidades, mercado y Estado	El análisis de género de las instituciones relevante para el programa de la organización, desarrollo de programas y procesos para transformar esas normas institucionales, cambiando las estructuras de estímulos y capacitando.	<p>Este acercamiento se basa en un esfuerzo para el cambio en el trabajo y mantiene el foco donde debe estar.</p> <p>Es difícil de mantener sin fuerte presión externa y alto compromiso desde el interior de la organización.</p>

#### 1. Infraestructura de Género

El pensamiento actual ve los siguientes requisitos como básicos para la equidad de género:

- Una política de género que compromete a la organización en un camino específico para trabajar por la igualdad.
- Una unidad de género, grupo de agentes técnicamente capacitados que puedan asegurar que los programas que se llevan a cabo no desventajan a las mujeres y obligan a la organización a sus compromisos.
- Capacitación de género y herramientas.
- Políticas amigables a la familia, como tiempos flexibles, guarderías y otras formas de trabajo que permitan que las mujeres puedan equilibrar sus responsabilidades familiares y laborales.
- Incremento en el número de empleadas y gerentes mujeres.
- Incremento de los recursos dedicados a los programas de mujeres.

Típicamente la infraestructura de género descrita arriba se obtiene mediante el lobby, presión de clientes, donantes, o grupos internos y requiere por lo menos algún grado de apoyo gerencial. Se argumenta generalmente en base a derechos (apelando a acuerdos internacionales como CEDAW y la Plataforma de Beijing para la acción) o sobre la base de la eficiencia. Por ejemplo, un estudio que demostró que las ventajas económicas de la educación de las mujeres, se considera responsable de un movimiento considerable en el Banco Mundial hacia el uso de los recursos del banco para programas para mujeres. Un estudio de UNRSID<sup>12</sup> encontró que la medida en que una organización construya y utilice esta infraestructura depende de tres factores – grado de respuesta a la presión externa, mandato organizacional, ideología y procedimientos, y la existencia y capacidad de individuos al interior de la organización que la promuevan.

Si bien conseguir una estructura ha sido la lucha primordial para muchas organizaciones, es raramente suficiente en sí mismo para significar un cambio relevante para generar los cambios que transformarán las instituciones. Un estudio reciente, apoyado por el gobierno noruego<sup>13</sup> encontró que las unidades de género usualmente carecen de recursos, tienen ubicaciones de poco status en sus organizaciones, y poca influencia. De acuerdo con este informe incluso si se consiguen algunos logros en los headquarters, el trabajo a nivel nacional es generalmente bastante débil.

Cabe, sin embargo, resaltar dos puntos – las unidades de género han conseguido importantes logros en un número de organizaciones al desarrollar instrumentos, capacitando para el género y lenta e inexorablemente trayendo la equidad de género a la mesa de la organización. Por ejemplo, en los diez años que siguieron a su concepción, la unidad de desarrollo de género (GADU) en

---

<sup>12</sup> UNRSID Gender Mainstreaming; A study of efforts by the UNDP, the World Bank and the ILO to Institutional Gender Issues at [www.undp.org/gender](http://www.undp.org/gender)

<sup>13</sup> Ministry of Foreign Affairs, WID/Gender Units and the Experience of Mainstreaming in Multilateral Organizations, at [www.odin.dep.no/englesk/publ](http://www.odin.dep.no/englesk/publ)

Oxfam GB, desarrolló redes, sensibilizó a los empleados mediante capacitación, asistió en el desarrollo de políticas nacionales y regionales, incluyendo consideraciones en las descripciones de puestos de trabajo, requisitos para subsidios, procedimientos, instructivos, inició un programa de publicaciones, y desarrolló una política organizacional de género que fue aprobada por la dirección de Oxfam. Tuvieron éxito en poner el concepto de género firmemente en el mapa de Oxfam. El trabajo de GADU, sin embargo, no se desarrolló sin oposición (ver *Gender works* para más detalles).

También es verdad que la infraestructura no alcanza para que una organización sea capaz de enfrentar las normas institucionales / societales. Se requiere un esfuerzo sistemático de la organización.

## **2. Cambio organizacional**

Las organizaciones necesitan cambiar sus propias normas y prácticas laborales para cambiar las tendencias de género en las normas e instituciones de la sociedad. Por ejemplo democratizando las relaciones, haciendo más poderosas las voces de las mujeres en las organizaciones, encontrando formas de rendición de cuentas de la organización a mujeres clientes, consiguiendo que la organización sea más amena a la participación de las mujeres, construyendo relaciones con otras organizaciones para ampliar la agenda de equidad de género, son cambios que colaboran en la construcción de la capacidad de la organización para enfrentar las tendencias de género al interior de la sociedad.

El tema del cambio organizacional ha recibido en los últimos 30 años enorme atención. En 1969 en un trabajo que marcó caminos, Graham Allison analizó la dinámica política del gobierno de USA y la US Navy, y la manera en que se manejó la crisis de misiles de Cuba. Allison encontró que si bien las decisiones estratégicas realizadas por el presidente y sus asesores eran comprensibles dados los costos y beneficios de las opciones estratégicas disponibles, una comprensión mucho más profunda de las acciones del gobierno y la marina americana era posible si se avanzaba más allá del lente de la “política racional” para ver aspectos organizacionales. Sugerían mirar a través del lente del “proceso organizacional” y “burocracia política”. Ver mediante el proceso de organización nos alerta sobre el hecho que las organizaciones están limitadas por sus capacidades existentes, conocimiento y procedimientos. Tienen una flexibilidad limitada, resultante del flujo continuo de trabajo y temas que tratar, y tienen acuerdos imbuidos sobre como deben usarse y compartirse los recursos. El lente de la burocracia política nos alerta sobre el hecho que la organización no es una entidad monolítica. Está constituida por un sinnúmero de intereses competitivos y coaliciones que intentan obtener poder para determinar la dirección y responder a los intereses (altruistas o egoístas) de actores clave.

Un tiempo después, Noel Tichy desarrolló un marco similar para pensar sobre el cambio estratégico. También apuntó a tres cosas. Sugirió mirar a:

- ¿Quién influencia a quién sobre qué? – Esta pregunta apunta al poder y a la asignación de recursos y a quién obtiene los beneficios – PUNTO DE VISTA POLÍTICO – en la organización.

- ¿Cómo se organizan los recursos técnicos y financieros para producir un resultado deseado de la forma más eficiente? – el PUNTO DE VISTA TÉCNICO – de una organización.
- ¿Quién habla a quién de qué? Esta pregunta se relaciona con las redes, valores, estándares, creencias, interpretaciones, ideales compartidos por los empleados – PUNTO DE VISTA CULTURAL de la organización.

Viendo estos dos marcos nos permite entender porqué el cambio puede ser tan difícil si se sigue un camino único. Cambiar las organizaciones requiere:

- nueva información y marcos cognitivos para tomar decisiones diferentes (análisis racional)
- nuevo alineamiento político de modo que los temas lleguen a la agenda (política burocrática)
- nuevas prácticas laborales y mayor capacidad (proceso organizacional)
- proceso de aprendizaje de la organización que integre estas líneas y ayude a los miembros a aprender.

Mucho del trabajo para cambiar hacia la equidad de género adaptó prácticas del desarrollo organizacional y del aprendizaje organizacional. Estos campos nos enseñaron la importancia de los procesos de aprendizaje y de la participación. Sin embargo, lo que le falta al desarrollo de las organizaciones es el entendimiento de que el análisis racional y el de las políticas burocráticas son aspectos igualmente importantes en el proceso de cambio. El reto para el cambio organizacional hacia la equidad de género es desarrollar métodos que combinen política y participación con un nuevo entendimiento sobre las organizaciones y su función igualadora. Lo que esto ha significado para muchos es un esfuerzo para casar el pensamiento de organizaciones con el pensamiento feminista.

Tres esfuerzos recientes sobre el cambio organizacional han sido llevados adelante en distintas maneras de unir al pensamiento organizacional con la teoría feminista.

BRAC es una gran ONG de desarrollo rural en Bangladesh. El equipo de género tuvo a cargo el desarrollo de un esfuerzo de largo plazo para mejorar la equidad de género tanto al interior de BRAC como en la provisión de servicios a mujeres pobres rurales en Bangladesh. Desde el principio identificaron que cambiar normas de la organización, sistemas y relaciones era crítico para llevar adelante el esfuerzo de cambio. En síntesis el proceso puede entenderse con las siguientes etapas:

1. Inicio – aclarar los intereses gerenciales, encontrar los recursos, negociar los elementos esenciales del proceso y establecer el equipo de género.
2. Evaluación de necesidades y construcción de conocimientos – un proceso de participación que incluyó a 400 empleados de BRAC de todos los niveles, en talleres de dos días para evaluar los temas de género dentro de BRAC y en sus programas.
3. Planeamiento estratégico – trabajo con los resultados de la evaluación de necesidades. El equipo se reunió por dos días con el equipo de gerencia y siguió una serie de reuniones. Estas discusiones llevaron a proponer un

diseño para el gerenciamiento del grupo que evolucionó vía más discusiones a nivel gerencial. Finalmente el grupo se reunió de nuevo para aprobar el diseño del programa y la idea de una aproximación de acción de aprendizaje que permitiría incluir a los empleados locales en un análisis cooperativo de las dimensiones de género de su trabajo y un plan de acción para fortalecer la equidad de género.

4. Capacitación de capacitadores y micro diseño del programa – Se constituyó un núcleo de 25 facilitadores (desde entonces creció a cerca de 50) que trabajarían con los empleados locales del área para facilitar el proceso de aprendizaje. Usamos primero la capacitación de capacitadores para testear y refinar el diseño del programa y luego lanzamos un piloto en el que nuevos facilitadores trabajaron con miembros del equipo de género para comenzar a dar el programa a los empleados del área.
5. Implementación - los facilitadores trabajaron en las oficinas llevando a los empleados a través de un ciclo de aprendizaje, análisis y planificación de la acción. Los equipos del área desarrollaron análisis de temas de género en su ambiente y al establecer los programas trabajaron y desarrollaron soluciones locales. Las reuniones con los gerentes del área consideraron temas que parecían estar más allá de las posibilidades de los empleados locales. Después de dos años los resultados principales fueron la democratización de BRAC y el cambio de la relación entre hombres y mujeres y entre distintos niveles de jerarquías. El programa continúa unos seis años después. (Para una descripción completa ver Rao, Stuart y Kelleher, 1999)

CIMMYT Centro internacional de Mejoramiento del Maíz y el Trigo

CIMMYT es un centro internacional de investigación del sistema CGIAR que atiende el cultivo de plantas, documentación y distribución de trigo y maíz. Preocupados por atraer y retener a los científicos más calificados, CIMMYT se comprometió con la construcción de un ambiente igualmente hospitalario a hombres y mujeres. Al mismo tiempo que la preocupación por el reclutamiento, el proceso de cambio tuvo como ayuda un conjunto internacional de mujeres interesadas e incentivos financieros de los donantes. El proceso seguido consistió en:

1. Establecimiento del proyecto – un equipo de investigación externo se formó, se acordó un procedimiento y se afirmaron los valores clave del proyecto. Los valores reflejaban un interés por modelar una forma de trabajo intrínseca para un ambiente laboral equitativo de género. Estos valores incluían: colaboración, inclusión de grupos diversos, y amplia inclusión de los empleados en el proceso de cambio. Una parte clave del proceso de cambio ponía el foco en una agenda dual. El cambio resultaría en una organización más equitativa en cuanto a género e incrementaría la efectividad de la organización misma en sus propios términos.
2. Investigación – el equipo externo entrevistó a 60 empleados y sus parejas y mantuvo 5 grupos focales. Las entrevistas se estructuraron mediante un marco conceptual cuidadosamente elaborado. Incluyó no sólo preguntas sobre aspectos de género de la organización sino también temas estratégicos que enfrentaba el centro.

3. Análisis – Después de las discusiones con los empleados de CIMMYT, el equipo de acción e investigación desarrolló un análisis que incluyó una descripción del estado actual del ambiente laboral y los modelos mentales que lo hacían posible, los cambios estratégicos que enfrentaba CIMMYT y las implicancias para los temas en el análisis tanto de género como de eficacia de la organización.
4. Feedback – una serie de reuniones en CIMMYT incluyendo todos los empleados y un número de sus parejas discutieron como los modelos mentales que movían la organización eran problemáticos tanto en cuanto a género como en cuanto a la eficacia de la organización. Luego los empleados propusieron una serie de pasos para actuar (experimentales).
5. Implementación – Los empleados fueron voluntarios para liderar equipos que implementaran estos experimentos. Los experimentos en general tenían su foco en construir participación, fortalecer la comunicación entre empleados y gerentes y un sistema de rendición de cuentas de la dirección a los empleados. Después de dos años hubo significativo progreso en mejorar la transparencia, justicia y neutralidad de género del sistema de reclutamiento, mejoró la comunicación y la calidad de la interacción en equipos de planificación de proyectos clave. Muchos temas aún requerían atención pero he habían hecho avances importantes. (Para más información sobre este caso, ver Rao, Stuart y Kelleher, 1999, o Center for gender in organizations, Simmons Graduate School of Management, Working Paper #3, Engendering Organizational Change, Merrill-Sands et al, 1999).

#### Proyecto de ruta de género de Novib

En el diálogo entre Novib (una agencia de financiamiento holandesa ahora parte de Oxfam) y organizaciones relacionadas, se fue haciendo cada vez más claro la necesidad de adquirir más conocimiento sobre los temas de género y los procesos de cambio dentro de las organizaciones. El proyecto de Ruta de género se inició para responder a estas cuestiones y para mejorar la capacidad de las organizaciones participantes. Originalmente el proyecto duraría tres años pero fue extendido a cinco (de 1995 a 2000).

Todas las organizaciones participantes (31 contrapartes – organizaciones mixtas – no específicas de mujeres – que tenían una larga relación con Novib habían expresado interés en participar – de Asia, África, América Latina, dos redes globales y Novib mismo) establecieron sus objetivos de aprendizaje por adelantado y completaron su auto diagnóstico, implementación y fase de evaluación.

Fueron importantes elementos durante todas las fases:

- Financiación y experiencia (consultores locales en género) Novib los puso a disposición para todas las actividades en el contexto del proyecto.
- Acuerdo en la sumisión de informes de avance regulares.
- Talleres anuales organizados por Novib para cada región / continente durante los cuales los participantes y Novib intercambiaron experiencias e informaron sobre progresos. Los talleres frecuentemente incluían un elemento de capacitación, por ejemplo sobre el rol de los agentes de cambio en PMES sensibles a género.

## Fase 1: Auto - diagnóstico.

Como punto de partida, todos los partners de Novib realizaron un auto diagnóstico para establecer el nivel de equidad de género que fuera parte de sus políticas y prácticas. Para hacerlo se introdujo un modelo de auto diagnóstico – el marco de nueve cajas<sup>14</sup>. Este marco identifica tres elementos cruciales de una organización (misión / mandato, estructura organizacional y recursos humanos). Además diferencia entre subsistemas técnico, político y cultural de una organización. El subsistema técnico organiza los recursos sociales, técnicos y financieros. El subsistema político asigna poder y beneficios y define quién influye a quién sobre qué. El subsistema cultural dirige las normas y valores compartidos de la organización, redes relacionales, e interpretaciones compartidas por todos los empleados. Para que una organización funcione acertadamente, estos subsistemas tienen que estar alineados y no trabajar cruzados. Cada uno de los nueve bloques viene con una lista de preguntas que pueden ser adaptadas a situaciones específicas y circunstancias de la organización. La ventaja del modelo de nueve cajas es que da la impresión de evaluar tanto las partes fuertes como las débiles de una organización con sólo una mirada.

El auto diagnóstico indicó al inicio del proyecto, que muchos participantes calificaron muy alto en el subsistema técnico de sus organizaciones. Algunos ya habían iniciado mejoras en el subsistema político, por ejemplo cuando las organizaciones ya habían comenzado a identificar los procesos de toma de decisiones, o la falta de acceso democrático a la información como problema. La promoción del trabajo en equipo y aprendizaje, de actitudes no sexistas o una evaluación de cómo los empleados vivían el lugar de trabajo son ejemplos del subsistema cultural y el nivel más profundo de la organización. Estos tres elementos fueron considerados.

Al mismo tiempo, los talleres de la Ruta de Género en todas las regiones concluyeron que las medidas técnicas por si mismas no eran suficientes. Incluso organizaciones con puntos focales de género, un creciente número de mujeres empleadas, más proyectos sobre mujeres y capacitación en género, fracasaban al momento de transformar procesos y sistemas de la organización. Era bastante común, observando el plano político, que las empleadas mujeres tuvieran poca influencia en el proceso de toma de decisiones tanto formal como informal, que las mujeres beneficiarias continuaran funcionando en las esferas tradicionales, que el género, en los datos desagregados sobre varones y mujeres entre el grupo objetivo no alcanzaran los niveles de decisión, y que los puntos focales de género continuaran comunicándose exclusivamente con los ‘conversos’. Mientras esta organización podía verse bien, a primera vista, se hizo claro que los procesos en los subsistemas político y cultural impedían el funcionamiento y eficiencia de las medidas técnicas. Allí los subsistemas funcionaban con objetivos cruzados.

El Proyecto de la Ruta de Género ayudó a los participantes a comenzar a nombrar y enfrentar estos niveles más profundos que impactan sobre el grado en que la organización puede instalar el género en el corazón de sus

---

<sup>14</sup> Nine box framework basado en el trabajo de Noel Tichy discutido antes. Una descripción del modelo está disponible en [www.genderatwork.org](http://www.genderatwork.org)

operaciones. En el curso de los años se hizo muy claro que sin enfrentar este nivel el cambio no sería genuino.

## Fase 2: Planes de acción

En base al auto diagnóstico los participantes diseñaron e implementaron planes de acción. Junto a las estrategias más comunes, como cambiar la infraestructura de género, proveer a los empleados capacitación en género, establecer PMES de género y conducir estudios de género de base, hay ejemplos de intervenciones menos comunes. A nivel de la propia organización se estudio como comportamientos masculinos bloqueaban la igualdad de género, tanto a nivel de la organización como en el campo; cambiando periódicamente los puestos entre varones y mujeres, evaluando como varones y mujeres viven el lugar y los arreglos del trabajo incluyendo temas relacionados con el acoso sexual, capacitando a los empleados en 'counseling' para manejar situaciones de acoso sexual, enfrentando la naturaleza no democrática de los procesos de toma de decisiones y compartiendo información; cambiando la estructura de la organización con el único objetivo de promover el trabajo en equipo y el aprendizaje.

Las distintas regiones muestran un patrón similar, en cuanto a la selección de intervenciones estratégicas. Si hay alguna diferencia, parece estar entre las organizaciones que están más y menos avanzadas en la integración de una perspectiva de género. Los que optaban por intervenciones menos comunes, también parecían ser los más avanzados en sus políticas y prácticas de género.

En algunos casos, en los que había problemas organizacionales estos salieron a la superficie, el trabajo en el Proyecto de Ruta de Género se ligó rápidamente a la necesidad de mejorar la calidad del producto de la organización. Las personas responsables por el proyecto de ruta de género se encontraron enfrentando problemas de cambio organizacional. Se dedicó mucha atención a en los talleres al rol crucial de estos agentes en el cambio. La ampliación de la discusión a la agenda dual (una agenda de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y una para mejorar el producto de la organización) ayudó a un grupo de organizaciones a llevar su trabajo de género al siguiente nivel. Facilitó la profundización de la discusión para incluir el análisis de las condiciones de las organizaciones y los factores que permiten e impiden prácticas de género. Esto, en sí mismo, renovó la creatividad, curiosidad y entusiasmo del campo del género y desarrollo, tanto a mujeres como a varones.

## Fase 3: Evaluación: Conclusiones Preliminares

Hasta ese punto todos los participantes (incluso Novib) han implementado sus planes de acción, desarrollado en consecuencia con el ejercicio de diagnóstico de 1995/96. Es muy temprano para proveer un detalle sistemático de los resultados en relación a objetivos de largo plazo.

De modo que si bien es demasiado inmediato para establecer conclusiones, se puede decir algunas cosas sobre ciertos elementos que han sido cruciales para las organizaciones participantes que lleva el cambio a niveles más profundos de las organizaciones.

- La gerencia está comprometida. Una de las condiciones para el éxito parece ser que el liderazgo exprese la necesidad e intención de aprender y cambiar sus prácticas laborales. Necesitan crear una cultura laboral en la que a los empleados se les permite articular y expresar demandas. En algunas de las organizaciones más jerárquicas, donde se comparte poca información y las decisiones las toma el liderazgo exclusivamente, ese ambiente está pendiente. La importancia del liderazgo se repitió en los talleres, con ejemplos de liderazgo que permitían y otros que eran más una fuente de problemas que una de apoyo. En el último taller del Sudeste de Asia en 1999, donde mucha discusión se centró en la sustentabilidad de los logros realizados mediante la Ruta de Género, los participantes repitieron una vuelta a la “caja 5” del modelo de Tichy: el rol de los tomadores de decisión en el mantenimiento del aprendizaje y su traducción a una mejor calidad de trabajo.
- Infraestructura de género: la conclusión en los talleres regionales fue que la infraestructura de género es indispensable para la sustentabilidad. Las organizaciones que habían llevado al género al “*mainstream*” y por ende abandonado los puntos focales de género, corrían el riesgo de perder la perspectiva de género, los puntos focales de género seguían siendo necesarios, pero debían ser posicionados estratégicamente y centralmente para todas las unidades.
- La igualdad de género en el reclutamiento, las mujeres en el campo de las estructuras de gerenciamiento (que parece ser siempre posible si se intenta), ser amigables con la familia en los arreglos de trabajo.
- Una cultura de participación y consulta a nivel de la organización y grupos objetivo es condición del aprendizaje y del cambio.

Estos tres esfuerzos de cambio (BRAC, CIMMYT y Novib Ruta de Género) comparten un desarrollo organizacional (DO) básico hacia el cambio. Hay un proceso participatorio de recolección de información, análisis y plan de acción, se enfoca el tema de las comunicaciones, relaciones, y en mejorar la equidad de relaciones entre gerencia y empleados. Son distintos de casi todas las intervenciones de DO los resultados del tipo de la legitimación de los temas de género, el foco en las prácticas de contratación, igual paga a igual labor, equilibrio entre varones y mujeres y la creación de estructura de género como unidades especializadas. Hay también importantes diferencias entre las intervenciones – aprendizaje activo en BRAC, los modelos mentales y la agenda dual en CIMMYT y el marco de 9 cajas y el apoyo de otras organizaciones en el programa de Novib.

Si bien estas intervenciones ponen el foco en los programas de las organizaciones, el riesgo de muchas intervenciones DO es que el foco pase exclusivamente al proceso organizacional, y se pierde el objeto de promover la equidad de género en la sociedad. Nuestra experiencia nos enseña que el proceso debe incluir un enfoque explícito del cambio organizacional.

### **3. Cambio institucional para la igualdad de género:**

El foco en el cambio institucional supone cambiar la discusión de cambios en la estrategia y los programas. La cuestión se vuelve si el programa enfoca el cambio social de las instituciones, como se ve en las familias, comunidades, mercado y Estado. En otras palabras: ¿podrá el programa enfrentar las normas

tendenciosas de la sociedad y trabajar para cambiar la posición de las mujeres y su voz, no sólo sus condiciones materiales? Dentro de las organizaciones esto frecuentemente requiere un cambio en la misión, procesos y programas de la organización que le permitan enfrentar y cambiar normas institucionales y la agenda llevada tanto por las mujeres clientes como por las mujeres en las bases de la organización.

Nuestro pensamiento sobre el “cambio institucional” tiene mucha influencia de los trabajos de Molyneux y Kabeer. Kabeer plantea el interrogante sobre el cambio institucional como sigue:

... el género como una relación de poder deriva de arreglos institucionales que proveen a los varones, como grupo social dado, mayor capacidad que a las mujeres de su grupo para movilizar reglas y recursos institucionales, promover y defender sus intereses estratégicos. En la mayoría de los contextos, los varones disfrutan, en su mayoría, un mejor acceso a la alimentación, posiciones políticas y tierra, mayor movilidad física y menos responsabilidades en términos de mantenimiento y cuidado de menores y viejos, una posición privilegiada al mando de la labor, particularmente la labor de las mujeres, menos confinados sexualmente... . Los distintos intereses de género de varones y mujeres derivan de su posición dentro de estas relaciones sociales desiguales, y perfilan sus actitudes frente al cambio<sup>15</sup>.

A idea de intereses estratégicos y necesidades prácticas es importante. Molyneux definió los intereses estratégicos como el reto a la estructura básica del empoderamiento de las mujeres. Los intereses estratégicos aumentan el poder de elección de las mujeres en áreas cruciales de la política reproductiva, laboral, e ingresos. Para cambiar las instituciones se debe intervenir sobre los intereses estratégicos.

Por ejemplo, cuando BRAC en Bangladesh se dio cuenta que muchas de sus miembros sufrían divorcios ilegales, o disputas por herencia, iniciaron un programa de capacitación para – legal que permitía a estas mujeres entender sus derechos y exigirlos. GRAM en Sudáfrica cambió un rol de iniciación por uno de apoyo, en una agenda cada vez más delineada por sus miembros mujeres<sup>16</sup>. IBAM en Brasil desarrolló un proceso de capacitación para mujeres candidatas en elecciones municipales.

Sin embargo, para que la organización funcione tanto sobre intereses estratégicos como sobre necesidades prácticas, hay tres consideraciones primarias:

- El programa debe enfrentar las bases del desapoderamiento.
- Las mujeres a las que se intenta beneficiar con el programa deben involucrarse en su definición (esto implica asegurar tiempo y espacio para esa participación).
- La resistencia a estos cambios puede ser poderosa. El trabajo sobre necesidades estratégicas puede ser un proceso de construcción de poder vía

---

<sup>15</sup> Kabeer, Naila, *Reversed Realities: Gender Hierarchies in Development Thought*, London, Verso 1994

<sup>16</sup> “dalit

rutas de acceso, construcción de conocimiento, alianzas, y movilización en torno a necesidades y prioridades.

Para la organización el trabajo empieza con un análisis de género de sus programas y el planteo de preguntas tales como:

- ¿El programa pone el foco en intereses estratégicos o necesidades prácticas?
- ¿A quién le compete identificar los objetivos y otorgar los mecanismos?
- ¿Enfrenta el programa las relaciones de poder existentes entre varones y mujeres?
- ¿Qué resistencia puede anticiparse como puede ser enfrentada?
- ¿Permite el programa que las mujeres adopten roles que no sea los de esposa / ama de casa?
- ¿Enfoca el programa el empoderamiento de las mujeres?

Este análisis de género necesita seguirse de trabajo con grupos de mujeres, construir alianzas dentro de la organización y un proceso de diseño participativo que identifique oportunidades, planes de resistencia, y ponga recursos e infraestructura en su sitio.

Esta sección identificó 3 componentes principales del proceso de cambio institucional – construir una infraestructura de género, organizar el cambio y planificar para el cambio en la organización. Estas tres no necesitan ser seguidas en ningún orden particular en tanto cada organización vive en un contexto cultural y temporal único.

## **V. Nuevo tejido de reglas institucionales para la equidad de género**

El trabajo del cambio organizacional para la igualdad de género se propela de un entendimiento del tipo de la gran foto con la que comenzamos este trabajo y la positiva intención de cambiar la vida de las mujeres pero frecuentemente pierde conexión en el camino. El intento de re – enfocar los esfuerzos para el cambio institucional es un intento de enfrentar esta separación de caminos no intencional. Si bien reconocemos ampliamente que las tendencias globales, regionales y nacionales dan forma a los contextos y elecciones de realidades e intervenciones locales, tendemos a diseñar intervenciones en las organizaciones locales como si existieran en un vacío contextual.

La intervención para el cambio organizacional de género de la fundación PALM de Sri Lanka, con el apoyo de la Ruta de Género de Novib, es uno de estos casos. PALM trabaja para establecer y desarrollar organizaciones de personas en las plantaciones de té en la región central de Sri Lanka y zonas aledañas<sup>17</sup>. Es un pequeño esfuerzo que se asienta en un conjunto de tendencias locales y globales – los trabajadores de la plantación son de la minoría discriminada Tamil, grupo étnico del cual una parte ha venido desarrollando una guerra civil en el norte de Sri Lanka por las últimas dos décadas. Las plantaciones de té son 50% propiedad y 100% administradas por corporaciones transnacionales occidentales, los precios del té no han sido muy exitosos últimamente en el

---

<sup>17</sup> Para más detalles ver “En Routet: Evaluation od the Gender Route Project Novib”, Novib, November 2001.

mercado de *commodities*. Las plantaciones no permiten “interferencia” externa y PALM opera allí para proveer algunas actividades de bienestar como infraestructura para salud y educación en tanto mantiene la aceptación de la administración. Los sindicatos están prohibidos en las plantaciones, aunque son legales bajo la constitución de Sri Lanka, en que un cuarto de su mano de obra (6,8 millones) está sindicalizada. Las jerarquías de género aseguran que las mujeres de las plantaciones no sólo sufren extrema aislación sino carencias materiales y económicas, y discriminación social. Mientras factores globales y locales complican aún más su situación, y los empleados de PALM tienen un entendimiento sofisticado de este análisis político, no surgió en principio en el diseño de la intervención organizacional de género. Al contrario, el foco estuvo en contratar más mujeres y crear una cultura más “género – sensible” dentro de PALM.

El trabajo nivel de las organizaciones y grupos de organizaciones debe nutrirse del conocimiento que elucidan las perspectivas de género e intereses en campos más amplios, como el desarrollo y la globalización económica, los derechos humanos y la seguridad de las personas. Esta conexión probablemente permita a los agentes de cambio ‘ver’ diferentes asuntos especialmente reglas institucionales discriminatorias y los factores que las perpetúan tanto a nivel local como en el contexto más amplio. Cooper sugiere que esta “creación de sentido”<sup>18</sup> ... *establece el marco para la toma de decisiones, se vuelve la base para pensar posibles futuros, y crea el contexto de comunicación para conectarse con otros*<sup>19</sup> . Para facilitar esta creación de sentido necesitamos construir mejores conexiones entre los activistas del cambio organizacional, los analistas de macropolítica, mujeres y hombres en las comunidades. Este trabajo es un reto, dado que las intervenciones organizacionales para el cambio siguen siendo poco entendidas y subvaloradas. Frente a la persistente creencia de que si conseguimos la política correcta, la implementación seguirá, el análisis institucional y el cambio a través de las intervenciones organizacionales no serán adecuadamente llevadas adelante.

Como aproximación institucional (opuesta a una del mainstream o sólo de cambio organizacional) no sólo nos empuja a ligar estratégicamente a las condiciones políticas, sociales y económicas mayores que dan forma a las vidas de hombres y mujeres sino también, cuidadosamente, dirigir nuestras intervenciones a cambiar las jerarquías relacionales y materiales que definen y los afectan en su vida cotidiana. Esto significa buscar nuevas colaboraciones (por fuera del desarrollo tradicional de las ONGs) que trabajen de cerca con el nivel comunitario para entender mejor los factores institucionales que dan forma a las relaciones de género, resaltan estructuras y procesos innovadores, y en los casos en que resulta relevante, la comprensión de la unión con la investigación.

Sin duda hay muchos ejemplos de los que tomar información. El escenario global ha sido testigo, recientemente, de la emergencia de nuevos y poderosos

---

<sup>18</sup> Sensemaking: Dar sentido

<sup>19</sup> Cooperider, Organizational Dimensions to Global Change.

actores<sup>20</sup> que están firmemente plantados en las realidades locales y montan la división entre lo micro y lo macro fácilmente. Como describe Batliwala, organizaciones como WEIGO<sup>21</sup> y Shack Dwellers International<sup>22</sup> han “creado nuevas formas de trabajo conjunto entre los actores de las bases, ONGs, otras instituciones públicas y privadas, académicos, investigadores, y agencias estatales y multilaterales” (Batliwala, 2002). Están reformando el discurso macro sobre temas que van desde el empleo en el sector informal, a la distribución cooperativa del agua, desarrollo de asentamientos e igualmente importante, soluciones prácticas para el bienestar y el empoderamiento de las mujeres.

Los discursos de apoyo y los agentes que generan tal apoyo son críticos para que el cambio tenga lugar. Los activistas del género y del cambio deben trabajar en nuevas formas cooperativas con organizaciones comunitarias y de base, encontrar maneras de apoyar el trabajo del cambio estratégico y construir este nuevo conocimiento. La aproximación del cambio institucional nos ofrece nuevas vías para pensar las intervenciones para el cambio y como dar apoyo a la construcción de conocimiento a través de la praxis entre teoría y acción. Nos fuerza a planear estrategias para el cambio de manera que se tome en serio el análisis de los niveles de las conexiones de lo global a lo local en el contexto del cambio y en conseguir “que las instituciones en el desarrollo funcionen para las mujeres”<sup>23</sup>. Supriya Roy Chowdry sugiere, sin embargo, que a veces esto significa salir de la caja de la organización y ver fuentes más profundas de ausencia de poder a través de las luchas de movimientos<sup>24</sup>. Donde los inhibidores estructurales de las posibilidades de las mujeres de negociar intereses de género e identidades están tan severamente impuestos por los marcos organizacionales, pueden no suceder milagros y tendremos que ver otras maneras de enfrentar los temas de justicia e igualdad.

---

<sup>20</sup> Sirlatha Batliwala “Grassroots Movements and the International Public Policy” Hauser Center for Non Profit Organizations, Harvard University, March 2002, forthcoming in *voluntas*, International Journal of Voluntary and Non Profit Organizations.

<sup>21</sup> Women in the Informal Economy Globalizing and Organizing ([www.wiego.org](http://www.wiego.org)) Mujeres en la economía informal, globalizar y organizar.

<sup>22</sup> Internacional de habitantes de villas miseria

<sup>23</sup> Anne Marie Goetz, op. Cit.

<sup>24</sup> Ver Supriya Roy Chowdhury, “Behind Every Successful Woman” on women’s experience in the panchayat system in Karnataka, Insight Essay, The Hindu, New Delhi, April 21, 2002.