

Política laboral feminista

RELATORÍA DEL PROCESO



Organizan:



Acompañamiento metodológico y dinamización



Cofinancia:



Julio 2022

Ilustración: Ania Sáenz de Buruaga

Maquetación: Binari Comunicación



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente **compartir** - copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato siempre que se reconozca la autoría. No puede utilizar el material para una finalidad comercial, si se remezcla, transforma o crea a partir del material, no puede difundir el material modificado, no puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinja realizar aquello que la licencia permite.

Licencia completa: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es_ES

ÍNDICE

1. El proceso de reflexión	4
1.1. Quiénes y desde dónde.....	4
1.2. Objetivos, para qué	4
1.3. Entre quiénes.....	4
1.4. Cómo lo hemos hecho.....	4
2. Nuestros puntos de partida	5
2.1. Cómo entendemos la política laboral: los momentos.....	5
2.2. Qué significa integrar la perspectiva feminista en esta política: intuiciones.....	6
2.3. Qué estamos haciendo ya: infografía de las organizaciones participantes.	9
3. Claves del proceso	13
3.1. Sesión 1. Primeros momentos de la política laboral: definición de puestos, proceso de selección y condiciones laborales.	13
3.2. Sesión 2. Acompañamiento a personas trabajadoras: medidas de conciliación corresponsabilidad y prevención de violencias machistas.....	18
3.3. Sesión 3. Últimos momentos del acompañamiento a personas trabajadoras: herramientas de evaluación de desempeño y procesos de salida de la organización.....	22

I. El proceso de reflexión...



I.1. Quiénes y desde dónde

Este proceso ha estado impulsado por [SETEM Hego Haizea](#), [REAS Euskadi](#) y [Mugarik Gabe](#), y acompañado por [Colectiva XXX](#). Todas las organizaciones tenemos recorrido en la reflexión sobre cómo construir organizaciones habitables desde el feminismo. Cada una, desde diferentes vías de entrada y caminos, hemos ido dando cuerpo a esta idea en los procesos de cambio organizacional que estamos desarrollando. Nos juntamos en este proceso podemos decir que fundamentalmente por dos grandes motivos: uno, queremos seguir indagando en cómo acortar la distancia entre teoría y práctica; en cómo podemos seguir dotándonos de herramientas que nos permitan hacer de esos otros modos. En este caso, nos interesaba seguir explorando en un ámbito que de entrada nos podía parecer un poco más árido o duro, la política laboral, pero que se nos presentaba con grandes posibilidades (y necesidad) de trabajar desde estas miradas. Y, en segundo lugar, compartíamos la certeza de que siempre mejor con amigas, acompañadas, que solas. Somos conscientes de que hay mucho conocimiento que en ocasiones nos cuesta compartir con otras. El intercambio de experiencias, aprendizajes, nudos, retos... ha sido fundamental a la hora de pensar en un proceso como este.

Diversas cuestiones hicieron posible que estas ideas compartidas se materializaran en el proceso *Política laboral desde claves feministas*, que desarrollamos durante el segundo trimestre de 2022. En este documento recogemos algunas de las muchas ideas que pudimos trabajar juntas.

I.2. Objetivos, para qué

- Generar un espacio de reflexión entre las organizaciones de la Economía Social, Solidaria y Transformadora (ESST) sobre sus políticas laborales desde una perspectiva feminista.
- Compartir experiencias y herramientas que las organizaciones han ido construyendo para diferentes fases y momentos de estas políticas laborales: acogida/entrada, desarrollo y salida.

I.3. Entre quiénes

Hemos compartido este proceso entre las siguientes organizaciones pertenecientes a REAS Euskadi: [Kiddenda](#), [Errotik](#), [Equipare](#), [Gaztaroa-Sartu](#), [Bidegintza](#), [Goiztiri](#), [Ingeniería sin Fronteras -MGI/ISF-](#), [Hegoa](#), [Totem MT](#), [Zabaltzen-Sartu](#) y [Goienar](#). Han compartido alguna sesión con nosotras, como entidades externas de la red, la [Coordinadora de ONGD de Euskadi](#) y [Bizilur](#).

I.4. Cómo lo hemos hecho

El proceso se organizó en tres sesiones. Desde el equipo dinamizador le pusimos mucha atención a todo este trabajo de cocina, porque somos conscientes de que no importa solo lo que hacemos sino cómo lo hacemos. Nuestra idea era:

- Combinar las reflexiones más teóricas o de marco, sobre todo tratando de establecer conjuntamente qué elementos pueden definir una política laboral feminista. A veces estas formulaciones se nos quedan

muy amplias. Así, hemos tratado de aterrizar claves que nos permitieran mirar nuestras políticas laborales en todas sus fases o momentos: desde la selección y definición de perfiles, la contratación, las condiciones laborales y el itinerario laboral de esa persona en la organización, hasta la posible salida o finalización de la relación laboral.

- Vincular estas reflexiones con la práctica y con las experiencias concretas de las entidades participantes.
- Compartir herramientas específicas desarrolladas por las entidades, siempre tratando de integrar mejor esa perspectiva feminista. Entendemos que estos espacios de intercambio son muy válidos para el crecimiento de las organizaciones y para que estas, tomando como referencia otras experiencias, puedan desarrollar sus propias herramientas apropiadas a su realidad.

Así, pensamos en ordenar las sesiones por momentos de esta vida de las personas contratadas, y tratar de combinar en todas ellas una parte de reflexión más teórica, otra de compartir herramientas y una tercera de trabajo en grupos y construcción colectiva. Como siempre los tiempos han sido muy ajustados para todo lo que queríamos tratar. El grupo demandó ya en la primera sesión más tiempo para el intercambio y el debate y esto hizo que reajustáramos de nuevo el programa.

Toda esta parte presencial nos pareció importante combinarla con un espacio online compartido, un drive en el que hemos invitado a todas las organizaciones a: evaluar de forma continua las sesiones; identificar elementos que para ellas definen una política laboral feminista; y compartir sus herramientas y documentos de interés sobre las experiencias o momentos de la política laboral que se trabajaban. Para esta última cuestión, establecimos algunos principios que nos parecían importantes: que fuera un espacio de confianza; que tratáramos con cariño estas herramientas, evitando el extractivismo y fomentando el reconocimiento del trabajo de quienes las estaban compartiendo; y que entendiéramos las herramientas siempre en su contexto, no como una solución mágica de la que podríamos hacer un corta/pega, sino como fuente de inspiración que necesariamente tendremos que contextualizar y adaptar. Desde aquí, gracias a todas por vuestra generosidad. Esa carpeta es otra de las joyitas que consideramos nos ha dejado este proceso.

2. Nuestros puntos de partida



Presentamos en este punto tres cuestiones que hemos considerado puntos de partida para todo el proceso. En primer lugar, una breve explicación de cómo estamos entendiendo la política laboral. En segundo lugar, algunas ideas vinculadas a cómo integrar la perspectiva feminista en esta política. Y, en tercer lugar, la infografía que nos sirvió para ubicar el trabajo que las organizaciones participantes ya estaban haciendo.

2.1. Cómo entendemos la política laboral: los momentos.

Cuando pensábamos en cómo nombrar este proceso, en definir bien de qué íbamos a hablar, nos salían varias maneras de referirnos al tema en cuestión: acompañamiento de las personas trabajadoras, gestión

de equipos, política laboral... ninguna nos convencía del todo, y al final optamos por política laboral porque entendíamos que podía ser el concepto que nos llevara a un punto de partida más compartido.

En todo caso, nos pareció necesario identificar algunas ideas que explican cómo podemos entender, o cómo queremos entender nosotras, la política laboral. No buscamos ser muy técnicas y precisas. Son unas notas que a nosotras nos sirvieron para aterrizar algo en el campo de análisis.

- Entendemos que la política laboral es un conjunto de herramientas/procesos/actuaciones que regulan la vida de las personas trabajadoras de una entidad.
- Podemos decir que traslada y concreta derechos, acuerdos y compromisos, y también tareas y obligaciones.
- Recoge desde herramientas más prototípicas cuando pensamos en estas cuestiones (por ejemplo, convenios, acuerdos laborales...) hasta otras que pueden estar todavía por inventarse (protocolos de sostenibilidad o nuevas medidas para la corresponsabilidad). Qué entra dentro de la política laboral no es algo cerrado y prefijado. Es un armario que cada organización va a ir estructurando y ordenando como mejor le parezca o pueda, respondiendo en general a unas inquietudes o directrices comunes.
- Queremos (y debemos) responder a un marco normativo, pero este no supone el principio y final de todas las reflexiones y propuestas que podamos construir en el marco de la política laboral.
- Hablamos de un ciclo, como el ciclo de vida de las personas trabajadoras de una entidad. Este comienza antes de que estas personas lleguen, con momentos en los que se definen las necesidades y los puestos, se establecen los procesos de selección; pasa por los momentos de acogida y entrada de estas personas en los equipos; sucede en el durante, cuando estas personas ya son parte de los equipos, con medidas que regulan cómo queremos que sea la vida de las personas trabajadoras de la organización (cómo posibilitamos la corresponsabilidad de las diferentes esferas de esta vida, cómo garantizamos que no hay violencia y una participación de calidad, cómo establecemos medidas para el fortalecimiento de capacidades, etc.); y también regula el momento de evaluación continua y de salida de las organizaciones. Muchas de las herramientas sobre las que podamos hablar implican a más de un momento, se retroalimentan. No podemos ver los diferentes momentos como algo lineal y estanco, sino que tiene más la forma de espiral con idas y vueltas.
- Por último, queríamos explicitar que la política laboral responde a un marco más amplio. La política laboral (como todas las cosas que definen qué hacemos, entre quiénes y cómo lo hacemos en nuestras organizaciones) no es neutra. Responde a una mirada del mundo y de la realidad, política, sea esta explícita o no. A una mirada, la nuestra, de las relaciones laborales, de lo que supone trabajar en nuestras organizaciones. En definitiva, a una mirada, la nuestra, de lo que supone habitar nuestras organizaciones. Para poder hablar de integrar la perspectiva feminista tenemos necesariamente que asumir esta falta de neutralidad y ser conscientes de estos valores que atraviesan lo que hacemos, para poder transformarlos.

2.2. Qué significa integrar la perspectiva feminista en esta política: intuiciones.

Por tanto, si nuestra política laboral no es neutra, responde a un enfoque político concreto, debemos tratar de:

- En primer lugar, identificar cuál es este enfoque. Podemos avanzar que generalmente las formas de hacer, estructurar, regular y las herramientas con las que contamos para todo ello responden a una mirada productivista y heteropatriarcal*¹ de las organizaciones (también en organizaciones que se

¹ Con el asterisco queremos dar muestra de la amplitud de esta mirada capitalista y heteropatriarcal, que es también racista, colonialista, urbanocéntrica, capacitista... Constatar este sistema múltiple de opresión nos obliga a lanzar miradas complejas a nuestras organizaciones.

definen como transformadoras). Se nos hace evidente la tan mencionada distancia que existe entre el discurso y la práctica; distancia que a veces puede ser confrontación o incoherencia.

- En segundo lugar, transformarlo. En este caso, tratar de acercarlo a las propuestas y planteamientos feministas.

Es decir, entendemos que la apuesta por tratar de definir una política laboral desde el feminismo es parte de ese ejercicio más amplio de querer transformar las organizaciones desde una perspectiva feminista. Es parte de ese camino, aunque a veces se nos haga más complejo y árido abordar estas cuestiones.

De esta manera, ¿qué elementos de la propuesta feminista (o por lo menos de la nuestra) queremos rescatar a la hora de analizar y transformar nuestra política laboral? ¿Qué ideas de nuestra propuesta de construir organizaciones habitables son válidas o referentes para trabajar sobre la política laboral? Identificamos las siguientes tres grandes intuiciones.

Intuición I. Del productivismo y la división sexual del trabajo al bienestar y las organizaciones habitables. Movemos el foco.

Esta primera intuición nos invita a hacernos estas preguntas en voz alta en las organizaciones. ¿Qué es para nosotras ser una organización habitable? ¿Cómo estamos atravesadas por dinámicas productivistas y patriarcales? ¿Qué implica definirnos como organizaciones transformadoras en relación con estas cuestiones?

Supone revisar las grandes categorías con las que contamos: productividad, buen hacer, derechos y compromisos laborales, condiciones materiales, conciliación, tiempos... Rescatar lo que nos sirve, desechar lo que no y redefinir otras nuevas.

Somos conscientes de que nos enfrentamos a preguntas complejas: cómo lograr ese bienestar de quienes conformamos las organizaciones sin poner en riesgo nuestro sostenimiento económico; cómo podemos resignificar las condiciones laborales dignas, más allá del salario...

Además, integrar el enfoque feminista en nuestras organizaciones no es algo cerrado y previamente definido. Está en construcción. Entendemos que, desde esta mirada amplia de las propuestas feministas, es un ejercicio que pasa por recorrer al menos los siguientes tres caminos:

- Promover la corresponsabilidad en nuestras organizaciones. Reconocer, valorar y repartir todo lo que sucede en eso que llamamos sostenimiento de la vida. Una mirada hacia lo que sucede fuera de la organización, pero también a lo que sucede dentro. Avanzar, al menos, hacia organizaciones que permitan la vinculación entre las diferentes dimensiones de la vida (productiva, reproductiva, social...) y hacia el fomento de dinámicas que promuevan el "hacernos cargo" colectivamente de todo ello.
- Generar espacios libres de violencia, seguros. Organizaciones en las que las agresiones y comportamientos violentos (acoso laboral, violencia machista, LGTBIfobia, etc.) no puedan ser. Y en caso de que se den, organizaciones que cuenten con las herramientas necesarias para el reconocimiento, gestión y reparación de estas situaciones.
- Permitir el crecimiento y empoderamiento de las personas que conforman la organización. Organizaciones que permiten una participación empoderada y de calidad en las diferentes esferas y momentos de la vida organizativa y que ponen especial atención a generar procesos y espacios que fortalezcan capacidades.

Todos estos caminos, herramientas... nos deberían permitir ir transformando los valores y la identidad que nos define como organización. Seguir avanzando en poder pensar, decir y hacer de otros modos.

Intuición 2. Tratar de definir un marco común, universal para todas en la organización, que responda a la singularidad de la vida de cada una.

Entendemos que la política laboral genera herramientas que buscan dar “seguridad”, enmarcar una parte de las relaciones que se dan en nuestras organizaciones. Así sería un marco al que todas pudiéramos recurrir.

Pero ¿podemos ser capaces de combinar la universalidad con la diversidad? ¿Podemos pensar una política que no nos homogeneice? ¿Que pueda adecuarse a los diferentes momentos vitales y necesidades e intereses de las personas? ¿Existen límites para esto?

Entendemos que no todas las organizaciones somos iguales, ni queremos dotarnos de los mismos procesos de toma de decisiones, ni queremos ser horizontales “en todo”, ni con el mismo nivel de participación... Por lo tanto, parece necesario, cuando abordemos la definición de nuestras políticas laborales, ser conscientes de cuál es nuestra realidad y cuál es nuestro horizonte posible y deseable. Sobre todo, desde la claridad (por ejemplo, si somos una organización jerárquica y vamos a seguir siéndolo; o si vamos a establecer diferencias salariales según diversos criterios), asumamos cuál es ese campo de juego en el que nos vamos a mover para evitar manejar grandes discursos que nos alejen de las prácticas, asegurando la transparencia del funcionamiento y sus normas para todas las personas que hacen parte de la organización. Puede que los procesos amplíen ese punto de partida (ojalá), pero lo interesante en nuestra opinión es no perderlo de vista.

Aparece como fundamental rescatar la importancia de encontrar un equilibrio entre lo individual y lo colectivo, trabajando frente a lógicas individualistas, reconociendo la importancia de asumir derechos y responsabilidades individuales, pero comprendiendo cómo la organización (más allá de la suma de sus integrantes o de las relaciones que se den entre ellxs), desde las prácticas cotidianas, procedimientos y estructuras, también laborales, tiene la posibilidad y responsabilidad de generar cambios organizacionales desde esta perspectiva feminista transformadora.

Por último, somos conscientes de que, en ese intento por trabajar desde la diversidad, la perspectiva feminista interseccional es un enfoque clave. Debemos seguir analizando y comprendiendo cómo el género interactúa con otras variables como la edad, la orientación sexual, el estatus migratorio, la racialización, etc., estableciendo vivencias de desigualdad específicas. Más allá del género, pero sin diluir el análisis de género.

Intuición 3. Hacer con lo que hay y construir lo nuevo.

Creemos que una parte importante de esta revisión feminista a las políticas laborales parte de un proceso en el que deberemos revisar lo que tenemos y ver en qué medida reproduce lo “de antes” o nos permite avanzar hacia eso nuevo. No se trata de desecharlo todo. Quizá contemos ya con herramientas y prácticas útiles que tengamos que modificar o que nos abran la puerta a definir otras nuevas.

Como siempre en estos procesos se trata de asumir la complejidad. Integrar el enfoque feminista en todo lo que hacemos no nos va a hacer, de entrada, la vida más sencilla, pero con total seguridad nos abre infinitas posibilidades para convertir nuestras organizaciones en espacios donde realmente merezca la alegría estar.

Toca asumir que estamos en proceso de transición. Casi con total seguridad no encontraremos la experiencia perfecta. Las dudas, las incoherencias, el no saber... nos atraviesan. Toca ir construyendo referentes entre todas. Crear y ensayar cosas nuevas.

Aunque no tengamos la receta ni las respuestas cerradas, podemos tener claras las preguntas. Podemos tener más o menos claro nuestro horizonte, nuestro marco, y a partir de aquí podremos al menos siempre preguntarle a nuestra herramienta en qué medida nos está permitiendo avanzar en este sentido.

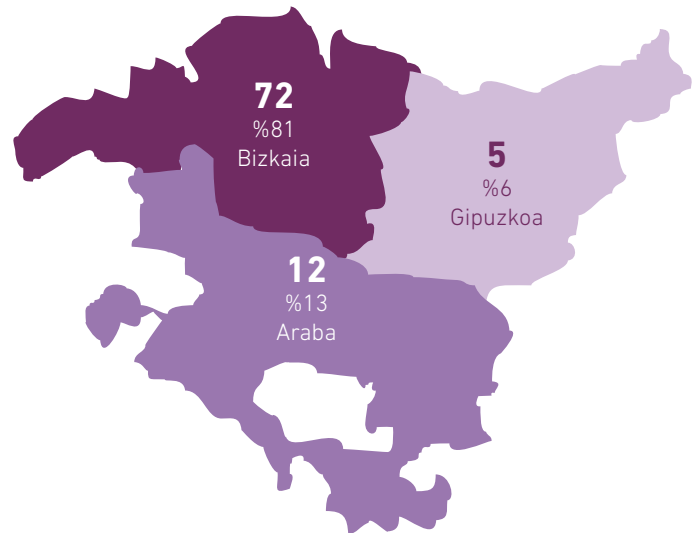
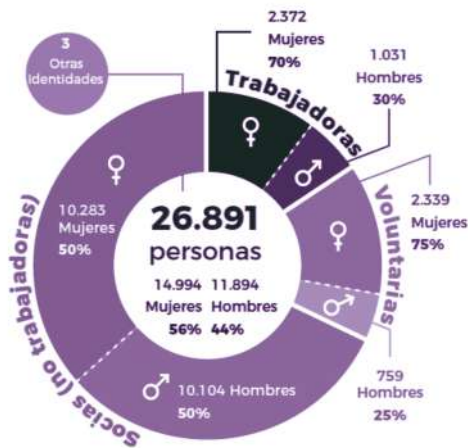
2.3. Qué estamos haciendo ya: infografía de las organizaciones participantes.

Compartimos en este punto algunos datos vinculados con nuestro tema de trabajo. En primer lugar, datos generales sobre las entidades que conformamos REAS Euskadi. En segundo lugar, información más específica sobre las entidades participantes en este proceso de reflexión y las herramientas con las que ya cuentan. Esta información nos ha permitido tener un punto de referencia importante a lo largo de todo el proceso.



2. EL UNIVERSO REAS EUSKADI

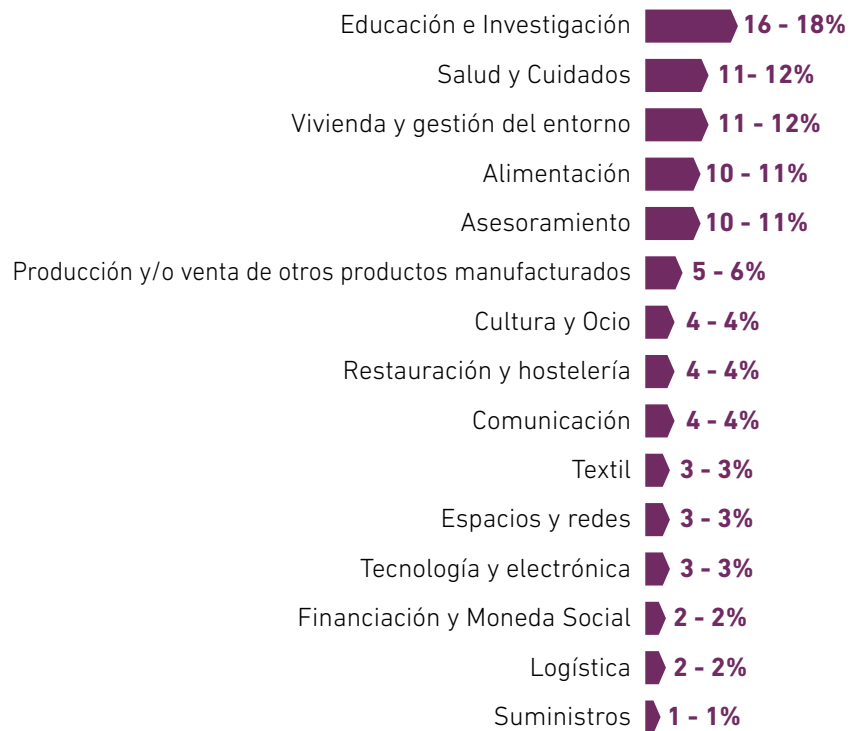
Personas enredadas



Forma jurídica



Sectores de actividad



FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL

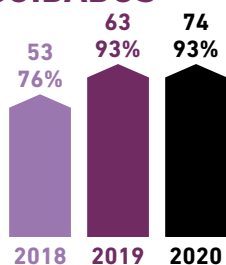
Entidades en las que se contempla la formación de las personas trabajadoras	2018	2019	2020
Adaptan los horarios para facilitar la formación	13 19%	14 19%	10 12%
Incluyen horas de formación en el horario laboral o ayudan a cubrir el coste de la formación	13 19%	13 18%	18 22%
Incluyen horas de formación en el horario laboral y se ayuda a cubrir el coste de la formación	40 61%	46 63%	51 63%
Total	99%	100%	98%

Entidades con plan de prevención de riesgos laborales	2018	2020
Con perspectiva de género	33% - 23	28% - 23
Sin perspectiva de género	50% - 35	44% - 36
Sin plan de prevención alguno	17% - 12	27% - 22

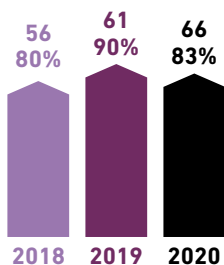
PLAN DE IGUALDAD Y PROTOCOLO CONTRA ACOSO SEXUAL

	2018	2019	2020
Entidades con Plan de Igualdad vigente y recursos para su seguimiento	21 - 30%	32 - 40%	54 - 64%
Entidades con protocolo para la prevención y abordaje del acoso sexual, por razón de sexo, de identidad de género o de preferencia sexual	-	34 - 43%	52 - 62%
Entidades que disponen de persona contratada o voluntaria, con dedicación horaria semanal, responsable de incorporar y mantener la perspectiva feminista dentro de la entidad	24 - 34%	-	28 - 33%

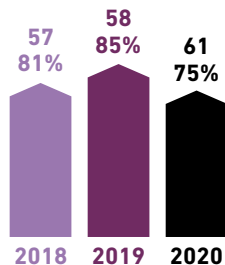
CUIDADOS



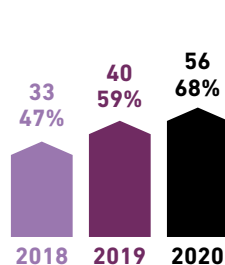
Entidades que tienen medidas activas enfocadas a la promoción de la salud



Entidades que generan espacios de atención emocional y cuidado a las personas trabajadoras



Entidades que contemplan medidas que mejoran los permisos establecidos por la ley en temas de conciliación de la vida familiar y laboral



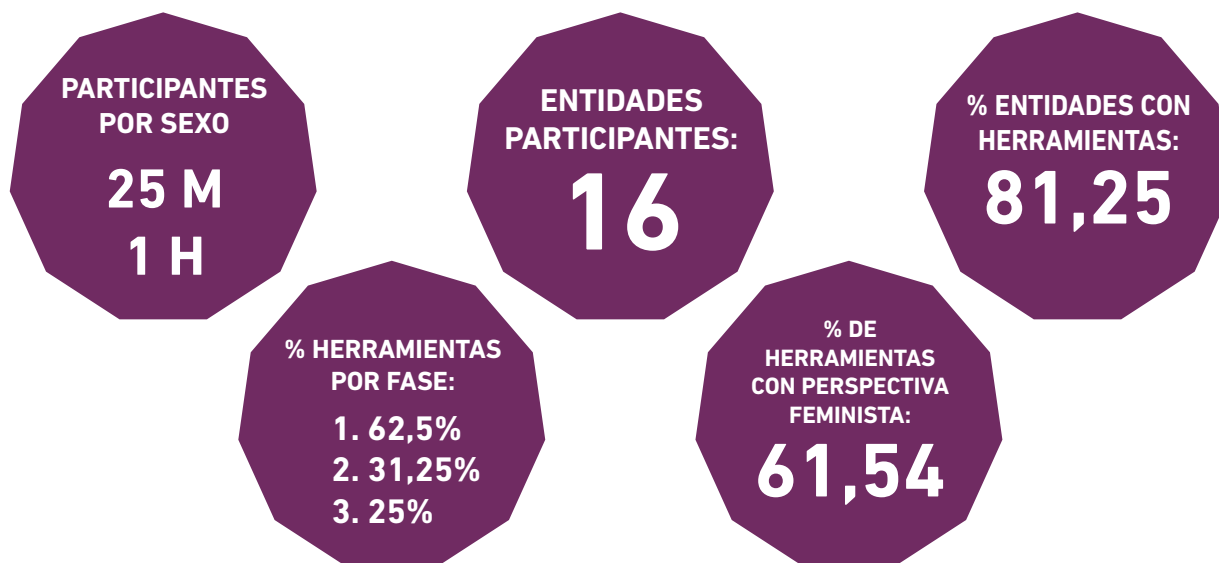
Entidades con un reglamento interno para la mejora de las condiciones laborales



Entidades que contemplan medidas para que todas las personas trabajadoras puedan conciliar el trabajo con necesidades personales y extralaborales

ALGUNOS DATOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN ESTE PROCESO

Política laboral feminista



El 63% de las organizaciones tienen herramientas de la fase 1 (10/16)

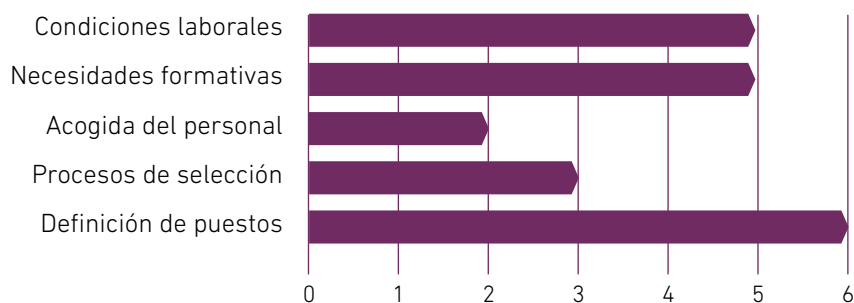
Entre todas contamos con 18 herramientas:

- Protocolo de definición de puestos / definición de puestos (6 organizaciones cuentan con ello)
- Redacción de la oferta de empleo
- Procesos de selección / criterios para la igualdad en procesos de contratación (2)
- Protocolo de acogida / entrada de personal (2)
- Formación / plan de formación (4)
- Diagnóstico de necesidades formativas en función de las competencias de los puestos
- Medidas de conciliación
- Condiciones / acuerdos laborales / pacto laboral (4)

De las 18 herramientas:

- 6 relacionadas con la definición de puestos (33%)
- 3 relacionadas con los procesos de selección (17%)
- 2 relacionadas con la acogida y entrada del personal (11%)
- 5 relacionadas con las necesidades formativas (28%)
- 5 relacionadas con las condiciones laborales (28%)

TIPOS DE HERRAMIENTAS



En relación con el segundo momento de la política laboral, las entidades participantes compartieron sus herramientas vinculadas a la corresponsabilidad y a la identificación, prevención y atención a las violencias machistas. En el siguiente cuadro las recogemos de manera sintética.

CORRESPONSABILIDAD

Listamos algunas de las medidas identificadas

Sobre las horas de trabajo

- Recuperación de las horas de trabajo en otros momentos del día por motivos de enfermedad propia/ de seres queridos, visitas médicas/ terapéuticas o por eventos/actividades puntuales (congresos, actividades formativas, fiestas de fin de curso, reuniones con el colegio...).
- Horario flexible.
- Acumular horas para conciliar en momentos puntuales.
- Excedencia y reducción de jornada.

Sobre el espacio de trabajo

- Teletrabajo en domicilio u otros lugares necesarios para realizar la conciliación.
- Espacio acogedor en la oficina para atender a las criaturas.

Sobre reuniones y dinámicas de funcionamiento de los equipos

- Agendar y hacer las reuniones de equipo teniendo en cuenta las necesidades de conciliación de todas (presencial/online + entrada-salida del colegio).

Sobre las medidas de conciliación

- Vinculograma: procedimiento para acogerse a medidas de conciliación definidas por la ley más allá de la familia nuclear.

Convenios

- Mejoras en los convenios correspondientes.
- Convenios propios que recogen nuevos derechos, medidas amplias para poner la vida en el centro y promoviendo el cuestionamiento de conceptos tradicionales (familia, salario, cuidados, flexibilidad...).

MEDIDAS PARA LA IDENTIFICACIÓN, PREVENCIÓN Y ATENCIÓN A LAS VIOLENCIAS MACHISTAS

Diversos protocolos de prevención de abusos, violencias machistas, acoso...

Protocolo de "prevención". Desde una perspectiva amplia del concepto de violencias poniendo el acento en la prevención a partir de medidas de cuidado de los equipos, en la que hay herramientas para el cuidado del clima grupal, la comunicación no violenta o la negociación.

Herramientas concretas que puedan facilitar la prevención y un mejor funcionamiento de los grupos (a nivel laboral y afectivo), como rondas emocionales, facilitación, distribución de roles en las reuniones, etc.

3. Claves del proceso

En este punto recogemos algunas de las claves identificadas en este proceso. Aunque ya hemos dicho que todo lo que hacemos está interconectado, y que hemos visto herramientas que nos sirven o trabajan diferentes momentos de la política laboral, vamos a mantener la estructura de las sesiones para ordenar la información.

3.1. Sesión 1. Primeros momentos de la política laboral: definición de puestos, proceso de selección y condiciones laborales.



Sobre qué trabajamos:

En esta primera sesión comenzamos por ubicar nuestro marco, desde dónde proponíamos abordar la política laboral (punto 2 de este informe).

A partir de ahí nos metimos en los que consideramos primeros momentos de la política laboral, podemos decir que aquellos que suceden antes incluso de que las personas pasen a formar parte de la entidad. Entre otras posibles herramientas entendíamos que podríamos hacer referencia a la definición de necesidades, tareas y puestos; a los procesos de selección; y al establecimiento de las condiciones laborales.

Experiencias compartidas:

Mugarik Gabe fue la experiencia marco que nos sirvió para comenzar el proceso. Su reflexión nos permitió conocer cuál es su recorrido en la construcción de una organización desde una perspectiva feminista. Para ello compartieron tres de las herramientas de la política laboral que están aplicando y reflejan cual ha sido su evolución práctica en esta apuesta, con dificultades y mejoras en todo el proceso.

El Protocolo de selección y acogida en las contrataciones, fue una de las herramientas de la política laboral que de manera más clara reflejó, ya en 2008, una apuesta explícita por promover una participación igualitaria de mujeres y hombres, a través de medidas de acción positiva, del requisito de formación/experiencia sobre género y feminismos en la selección o la visibilidad de la apuesta por la igualdad en las ofertas laborales. Esta herramienta se caracterizaba por un enfoque de políticas del igualdad, por su apuesta por la presencia de las mujeres y por el refuerzo de la arquitectura de género.

Los acuerdos laborales fueron la segunda herramienta compartida en este espacio. Para Mugarik Gabe siempre fueron un espacio de debate y construcción colectiva, imprescindibles para la apropiación, donde los análisis de género estuvieron presentes. En estos acuerdos ha primado un enfoque de derechos, donde se han igualado la diversidad de modelos vitales y se han incorporado mejoras laborales con el objetivo de avanzar en poner la vida en el centro. Todo ello con la claridad de la importancia de la cultura organizacional para su aplicación.

Por último, en 2015, a través de la construcción de la herramienta de evaluación de las personas Mugarik Gabe da un salto cualitativo. En su apuesta por buscar una coherencia entre el discurso y la práctica, pretende aplicar el enfoque de cambio organizacional feminista, poniendo el énfasis en el modelo de trabajo y las prácticas generizantes. Esta herramienta tiene como objetivo el empoderamiento individual y colectivo. Para ello pone en marcha una evaluación mixta (autoevaluación, de equipo y *feedback*) y participativa, donde

elementos como el cuidado, la escucha, el trabajo en equipo no patriarcal, las sobrecargas, las emociones o la participación tienen protagonismo.

SETEM Hego Haizea y REAS Euskadi también compartieron su experiencia más concreta en estos primeros momentos de la política laboral.

SETEM Hego Haizea se centró en estas cuestiones de la primera fase: la definición de puestos, la selección de personal y la acogida de las personas contratadas. Las tareas, funciones y requisitos de los puestos de trabajo están definidos y sirven de referencia a la hora de seleccionar personal nuevo. En este sentido, la entidad cuenta con un proceso de selección de personal en las que se procura incorporar la perspectiva feminista: publicación de convocatoria en canales propios y de otras entidades, selección de CV recibidos, prueba escrita y entrevista con Junta Directiva, Dirección y personal técnico, aunque esto puede variar en función del puesto a cubrir o de la disponibilidad. Tanto la prueba escrita como la entrevista se valoran con una baremación que tiene criterios relativos a no sólo aspectos formativos, sino también de militancia (en feminismo concretamente). Asimismo, tienen unos pasos establecidos para el proceso de acogida, que consisten en: presentación a todo el equipo técnico, reunión con Dirección y lectura de documentación relevante. Uno de los principales nudos en los procesos de selección se da en aquellos momentos en los que, entre los CV recibidos para nuevos puestos, no ha habido perfiles que cumplan con lo requerido. En este sentido, ha sido una apuesta de la organización contratar a personas sin el perfil solicitado y formarlas, lo que requiere tiempo y cuidar el proceso de acompañamiento para su incorporación en la organización y el de las personas que ya estaban en la entidad, para no sobrecargarlas.

REAS Euskadi enmarcó su experiencia en un proceso de reorganización del equipo que tenía como objetivo diluir la figura de coordinación y construir un equipo de trabajo horizontal y corresponsable. Se partía de la inexistencia de procesos protocolizados en materia de política laboral y no existía referente para estos temas por lo que el proceso de definición de procedimientos en esta materia se asumió desde la Comisión BIZIGARRI encargada del seguimiento del Plan pro-equidad de género de REAS Euskadi (Plan BIZIGARRI, 2018-2022). La primera acción fue designar a dos personas de la Junta Directiva como responsables del cuidado de los equipos. En esta fase, el trabajo se centró en dos elementos que fueron abordados por el propio equipo de trabajo:

1. La definición de los puestos. Se trataba de un listado de tareas, responsabilidades y competencias que recogían lo que ya estaban haciendo, a lo que le añadieron algunas nuevas responsabilidades derivadas del proceso de reorganización del equipo. En este sentido, partían de un equipo ya definido y se construyeron monográficos a medida para las personas que, en ese momento, formaban parte del equipo.
2. La revisión de los acuerdos laborales con el objetivo de identificar si existían sesgos androcéntricos y productivistas. Tras esta revisión se incorporaron nuevos acuerdos como el vinculograma (se explica más adelante), el permiso de soltería o la reflexión en torno a la igualdad salarial dentro del equipo.

Grupos: compartiendo herramientas.

En grupos, las organizaciones participantes compartimos lo que estábamos haciendo en estos primeros momentos de la política laboral. Tratamos de identificar las herramientas o acciones concretas; explicar qué aprendizajes podíamos compartir; y qué nudos o dificultades estábamos enfrentando.

Fuimos conscientes de que estábamos haciendo ya muchas cosas, aunque no tuviéramos tan claro si este trabajo tenía integrada la perspectiva feminista. También que las fases de la política laboral se iban mezclando, y que al hablar de herramientas para estos primeros momentos enlazábamos con otras (por ejemplo, la definición de puestos nos llevaba a hablar de las herramientas de desempeño). Compartimos algunas de las ideas que identificamos conjuntamente.

¿Cómo lo estamos haciendo?

- Contamos con **herramientas de definición de puestos** (monográficos de puestos completos). Esta definición de puestos se mezcla con la definición de tareas. Y alimenta reajustes en la distribución de tareas y procesos de evaluación posteriores.
- **Procesos de contratación y de selección de nuevo personal**, en general sistematizados, desde el momento en el que sacamos la oferta.

La **definición de perfiles** viene muy marcada por el tipo de organización que somos (a algunas de intervención social se los marca la administración contratante). Se entiende que esto da más o menos margen para integrar criterios feministas.

Nos cuesta identificar en todo caso que se integren cuestiones específicas sobre género y/o feminismos en estos criterios. Alguna organización, que trabaja en el ámbito de la consultoría de igualdad, establece criterios de militancia feminista en la definición de perfiles.

Sobre las **entrevistas**, en todas las organizaciones hay más de una persona. En algunas, alguien de dirección con personal técnico vinculado con el puesto a contratar; en otras se busca conformar el equipo de entrevistas con personas de las juntas y de los equipos. No suele ser algo estanco: se ajusta a cada proceso de contratación.

Alguna organización recoge la importancia de no tener un equipo muy amplio que realice las entrevistas. Apostar por dos personas entrevistando como suficiente para no crear "tribunales de inquisición".

También la importancia de cuidar el uso no sexista del lenguaje y trabajar desde este enfoque las preguntas que se vayan a realizar.

Ninguna organización menciona que existan cuotas de representación por sexo en estos equipos de entrevistas, aunque la alta feminización en alguna de las organizaciones garantiza la presencia de mujeres.

En general, no identificamos que existan **cuotas en la contratación** (% de hombres y de mujeres) o si se prioriza la contratación de mujeres. Entidades de intervención social mencionan las dificultades que suelen tener para conformar parejas de educadores/as mixtas, ya que suele haber mayoría de mujeres (en este sentido, a veces hay que hacer más esfuerzo por contratar hombres). Una organización sí ha hecho una apuesta fuerte por un proceso de acción positiva en la contratación, pasando de ser en la cooperativa solo dos mujeres a ser la mitad de la plantilla.

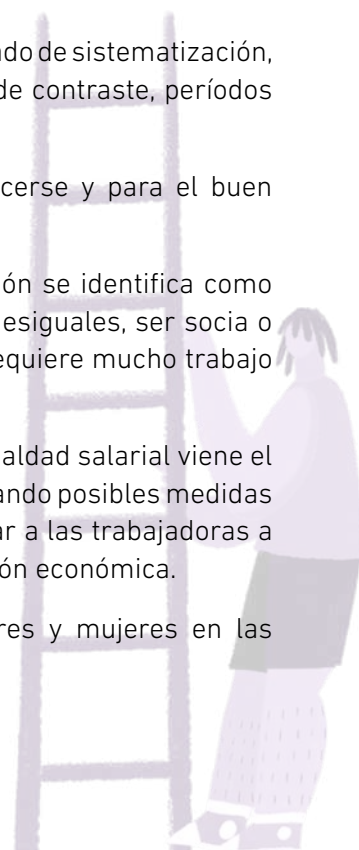
- Sobre los **procesos de acogida**, todas las organizaciones, con un mayor o menor grado de sistematización, los tienen definidos. Personas implicadas, documentación a entregar, espacios de contraste, períodos de transferencia si es posible (si una persona es sustituida por otra)...

Alguna organización comparte que el proceso de acogida es clave para conocerse y para el buen funcionamiento organizativo.

- **Salarios**: alguna organización comparte que tiene igualdad salarial. Esta cuestión se identifica como compleja y que supone entrar a temas como la antigüedad, responsabilidades desiguales, ser socia o trabajadora en las entidades... En todo caso, avanzar hacia la igualdad salarial requiere mucho trabajo y son procesos largos.

Se identifica cierta "tensión" entre socias y trabajadoras, por ejemplo, al tener igualdad salarial viene el cuestionamiento de qué ventajas tiene ser socia frente a trabajadora (se están mirando posibles medidas para la jubilación anticipada para socias). También existe la "tensión" entre invitar a las trabajadoras a que se hagan socias, y si esto es posible sostenerlo teniendo en cuenta la situación económica.

No se identifican análisis específicos sobre desigualdad salarial entre hombres y mujeres en las organizaciones.



- **Convenios:** hay también diversidad. Algunas organizaciones están bajo el convenio de intervención social, y cuentan con mejoras para las personas trabajadoras y/o socias. Otras cuentan con acuerdos internos propios, porque el de intervención social no se ajusta mucho a su realidad.

En estos convenios se recogen medidas que tienen que ver con la flexibilidad horaria, la reducción de jornada, excedencias...

- **Formación:** algunas organizaciones están iniciando el proceso de regular esta parte, tratando de definir qué tipo de formaciones, cuáles entran dentro del horario laboral, número de horas... Otras cuentan con un sistema para diagnosticar las necesidades formativas. Tienen una serie de categorías, como, por ejemplo, formación en líneas estratégicas, formación en competencias, proceso participativo de los equipos... En base a las necesidades y a las posibilidades económicas y de tiempos, se van tomando decisiones.

En general, se recogen más horas de formación que las establecidas por el convenio. Y se adoptan diferentes medidas. Por ejemplo, se intenta que todas las que se puedan hacer estén dentro del horario laboral. O la entidad pone el dinero y las personas ponen las horas. O las horas de formación fuera del horario laboral se compensan.

Alguna organización comparte que, desde recursos humanos y el equipo de igualdad de la organización, se ha proporcionado formación en perspectiva de género para todas las personas del equipo.

Otras herramientas y procedimientos que se mencionan y que hacen referencia a fases posteriores de la política laboral.

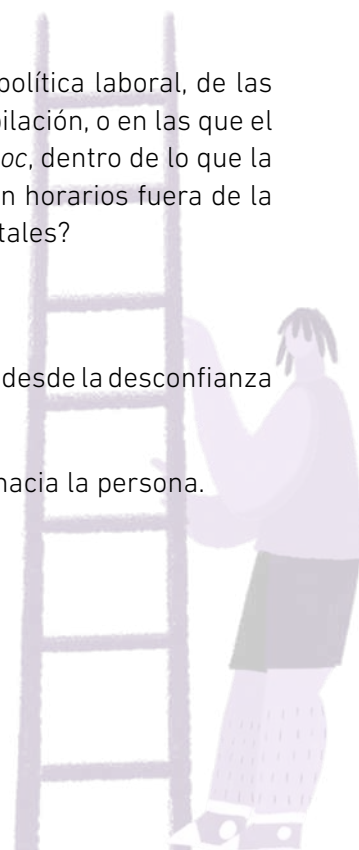
- Reducciones de jornada para cuidado, (criaturas, familiares mayores, pero también por enfermedad en relación de amistad) o porque quieres trabajar menos (excedencia o reducción voluntaria).
- Vinculograma. REAS Euskadi se basó en la experiencia de la Cooperativa Agintzari para definir esta herramienta. Se trata, básicamente, de ampliar los derechos de cuidado a personas y animales escogidos por cada trabajadora sin la necesidad de que estas relaciones sean de consanguinidad. En el caso de REAS Euskadi, cada trabajadora firma un acuerdo en el que renuncia al sistema de personas y licencias laborales vinculado a relaciones de consanguinidad y afinidad reconocidos legalmente para regirse por este nuevo sistema alternativo en el que es la misma trabajadora quien indica quiénes son consideradas por ella como las 5 personas (o animales) que considera en primer grado de consanguinidad y quiénes son las otras 5 de segundo grado. Este vinculograma puede revisarse cada dos años.
- Evaluación de desempeño. Algunas entidades tienen procesos donde tiene mucha importancia la autoevaluación, con posterior contraste con espacios de Junta o con personas coordinadoras.
- Espacios de reunión y coordinación. Algunos semanales de equipo técnico, donde se repasan tareas, cargas, reparto. Otros espacios más amplios, con personas de junta, con periodicidad mensual. Asambleas generales con personas socias.
- Proceso de cuidado de las personas: la mayor parte de entidades están trabajando al respecto, aunque no esté siempre sistematizado. Hay mucha variedad en este sentido. En general en las entidades hay espacios para compartir las emociones, pero también se comenta que ha ocurrido que no sabemos cómo gestionar esos espacios de emociones. Relacionado con los cuidados, algunas entidades comparten algunas acciones concretas que eran para el cuidado pero que han tenido su contrapunto. Por ejemplo: "Una hora para las comidas y no se come en el puesto de trabajo". Sin embargo, esta fue una medida que algunas personas no querían llevar a cabo porque querían salir antes y no necesitaban una hora de comida. O, por ejemplo, "en la n° x semana de embarazo es obligatoria pedirse la baja para descansar". Sin embargo, ha habido mujeres que no querían ser obligadas a cogerse la baja...

¿Dónde vemos los nudos, las dificultades?

- Nos falta **sistematizar** más todas estas medidas, nos cuesta escribir y eso hace difícil evaluar.
- El **tamaño de las organizaciones** es determinante para algunos de estos procesos.
- ¿Cómo conjugamos las **diferentes posiciones** dentro de organizaciones en las que hay trabajadoras, voluntarias, socias...?
- Una dificultad es que, a pesar de tener acuerdos por escrito y consensuados, a veces, las personas no se sienten legitimadas para **hacer uso de esos derechos**. Las causas suelen relacionarse con la cultura organizacional, elementos vinculados con los valores y rituales organizativos que pueden ser contradictorios con los derechos, dificultando su aplicación en la práctica.
- En la definición de los puestos nos cuesta **separar el puesto y la persona**. A veces, los monográficos de los puestos tienen que ver más con las habilidades y tareas concretas que desarrolla la persona que con lo que necesita la organización. Otras veces, no existen definiciones, sino que son traspasos de tareas cuando hay salidas de personas.
- La precariedad económica: hay que tener en cuenta el cuidado a la organización **¿podemos sostener las medidas que incorporamos?**.
- Algunas organizaciones recogen que la apuesta realizada ha sido en todo caso por integrar la **perspectiva de género**, no tanto por una perspectiva feminista más amplia.
- También se apunta a que **no se ha hecho un análisis específico** en las herramientas, a pesar de tener desde hace muchos años políticas de género. Se hacen cosas, que seguramente, en un sentido amplio, mejoran algunas cuestiones como los cuidados o las condiciones laborales de las que estamos hablando en este proceso, pero no se han hecho desde un enfoque de género o feminista consciente.
- Se identifican claramente **contradicciones** entre lo que dice el papel y lo que a veces hacemos (permitirnos estar enfermos o enfermas, no hacer jornadas maratónicas...).
- El tema del **horario** y la **dedicación** es un elemento de tensión y de revisión. Cuánto tiempo das a la organización, qué es sostenible, cómo hacemos para no morir en el intento, cómo ajustamos esto a las necesidades e intereses de cada persona... ¿Es posible en todos los puestos la flexibilidad horaria? ¿Cómo? ¿Y la compensación de horas?
- Uno de los retos es intentar integrar los **ciclos vitales** en esta definición de la política laboral, de las herramientas. Hay organizaciones que empiezan a tener personas en edad de jubilación, o en las que el grueso de las personas contratadas está en crianza... ¿Cómo hacer medidas *ad hoc*, dentro de lo que la norma nos permite? ¿Cómo ajustar lo que pedimos, por ejemplo, participación en horarios fuera de la jornada, actividades de fin de semana, a las diferentes realidades y momentos vitales?

¿Qué claves/aprendizajes queremos compartir?

- La **confianza** y la **cohesión** del grupo son claves. Si estas herramientas se plantean desde la desconfianza son medidas fiscalizadoras y no tanto del cuidado de los equipos.
- La **corresponsabilidad** de la persona hacia la organización y de la organización hacia la persona.
- Construir colectivamente estos acuerdos favorece la **apropiación**.



- Alguna organización dice estar empezando. El proceso de cambio pro-equidad de género en el que están les ha dado claves para ver de qué carecen y la necesidad de elaborar y sistematizar. Se está en **transición**.
- Otra organización identifica que trabajan desde la perspectiva de **metodologías de investigación feministas**, lo que ha supuesto un gran cambio. También las transformaciones vividas en la Junta, con nuevo voluntariado de gente más joven, con la apuesta por el reconocimiento de la **diversidad de género, LGTBIQ...** Gracias a la presencia de estas personas se va introduciendo la perspectiva y materializando muchos cambios. De ahí la importancia de quien conforma los equipos.
- ¿Cómo incorporamos la perspectiva de género a la definición de los puestos? Una idea sería listar todas las tareas y así visibilizar aquellas que quedan en lo **invisible**.

3.2. Sesión 2. Acompañamiento a personas trabajadoras: medidas de conciliación/corresponsabilidad y prevención de violencias machistas.



Sobre qué

En esta sesión nos centramos en el *durante*: las personas contratadas ya están en la organización. ¿Qué acciones ponemos en marcha para garantizar dos elementos centrales en una política laboral con perspectiva feminista: el cuidado/conciliación/corresponsabilidad y la prevención de la violencia?

Considerábamos que estos dos ejes nos pueden permitir centrar las distintas herramientas o acciones que vamos a presentar. En el primer eje, las medidas en torno a los *cuidados* en sentido amplio podrían estar más centradas en el *hacia afuera* (tratar de favorecer la *conciliación* entre las diferentes esferas de la vida) y en el *hacia dentro* de la organización (cuidar equipos, procesos, personas...).

En el segundo de los ejes nos interesaba conocer experiencias que trabajaran aspectos de la prevención y de la gestión de las diferentes situaciones de violencia que se pudieran estar dando en nuestras organizaciones.

Experiencias compartidas

En esta segunda sesión, **SETEM Hego Haizea** compartió la experiencia marco: su *Protocolo de actuación para la provención, identificación e intervención contra las violencias machistas*, que constituye una herramienta fundamental en esa idea de construir organizaciones en las que a través del cuidado se prevengan situaciones de violencia. El protocolo surgió a raíz de varios procesos de reflexión internos que derivaron en la transición de la entidad hacia una organización feminista. En concreto, parte de la toma de consciencia de que las reuniones no siempre son espacios participativos, horizontales, eficaces o cuidados, y las principales preguntas que guiaron este protocolo, por tanto, giraron en torno a cómo se toman las decisiones y cómo se abordan los conflictos en la entidad.

El protocolo, que tiene una visión positiva del conflicto, trata de proveer a la entidad de habilidades, recursos y herramientas individuales y colectivas para un trabajo en equipo no heteropatriarcal y para abordar conflictos de forma no violenta. Para ello, incluye varias herramientas prácticas que se aplican en los distintos espacios y procesos existentes en la entidad: 1) los 7 pasos para la negociación, 2) comunicación no violenta, 3) alquimia para reuniones afeffectivas (incluye los roles de las reuniones). Además, se llevaron a cabo formaciones con el objetivo de que todas las personas de la entidad se pudieran apropiar del protocolo. En definitiva, se trata de un protocolo que, a través de la corresponsabilidad en el cuidado del equipo, da herramientas para la prevención y actuación frente a las violencias machistas.

Para el eje de cuidados/corresponsabilidad contamos con la cooperativa Errotik. Y para el eje de violencia, como entidad externa a la red, con la [Coordinadora de ONGD de Euskadi](#).

Errotik es una cooperativa de iniciativa social que tiene el feminismo como eje transversal. Uno de los elementos sobre los que han construido su cooperativa es la idea de poner la sostenibilidad de la vida en el centro, no solo de su discurso y de los servicios que ofrecen, sino también de su modelo organizativo. En la actualidad, 5 de las 11 personas que componen el equipo tienen hijos e hijas a su cargo y han desarrollado medidas diversas, flexibles e innovadoras de conciliación corresponsable que tratan de adaptarse a las circunstancias concretas de cada socia o trabajadora, huyendo de medidas uniformadoras. Este repertorio de medidas lo entienden no como mejoras al convenio, sino como ejercicios necesarios para que el cuidado de las personas esté realmente en el centro de la cooperativa, generando así organizaciones habitables, espacios que permiten tener una conciliación real y condiciones que fomenten la felicidad de las personas.

Uno de los principales nudos que identifican, especialmente con los permisos de maternidad y las bajas por enfermedad, es la presión que supone para el resto de las personas del equipo y que se traduce en una mayor carga de trabajo y estrés mental. En este sentido, ven importante continuar desarrollando medidas de autocuidado y que cada una de las personas que forma parte de Errotik sepa identificar cuando no puede o debe asumir mayor carga laboral. En algunos casos, han llegado a trasladar esta situación a las clientas, organizaciones y administraciones con las que trabajan, para que desde su posición se hicieran corresponsables, por ejemplo, retrasando plazos de entrega o posponiendo actividades ya programadas.

Por su parte, la **Coordinadora de ONGD** de Euskadi habló sobre el proceso de elaboración de su Protocolo de prevención y actuación en situaciones de acoso sexual, por razón de sexo y por orientación sexual. El detonante para elaborar este documento fue la salida a la luz en 2018 de escándalos de acoso, abusos y agresiones sexuales cuyos responsables eran miembros de ONGD que trabajaban en países en situaciones de crisis. Como consecuencia, la Coordinadora decidió construir una herramienta que sirviera de referencia, regulara un procedimiento y mostrara tolerancia cero con este tipo de conductas. El proceso seguido para elaborarlo incluyó recogida de información, formación y contrastes que posteriormente se plasmaron en el documento. El protocolo cuenta, además, con un procedimiento de intervención y acompañamiento que consta de distintas fases y en el que se nombra a un equipo de referencia e incluso contempla la posibilidad de que una persona experta participe en el proceso. Algunos nudos importantes que se encontraron en este proceso estuvieron relacionados con miedos internos o la legitimidad que las entidades le otorgaban a la Coordinadora de ONGD para elaborar esta herramienta que apela a todas las organizaciones miembro. Los aprendizajes adquiridos, por otra parte, son la importancia de la prevención, así como del seguimiento y evaluación del protocolo, ya que permite identificar errores y rectificar. Por último, el hecho de que el protocolo nunca haya sido activado les hace cuestionarse la apropiación del mismo por parte de toda la Coordinadora, las entidades y las personas a las que ampara, por lo que consideran que les queda camino por recorrer en la socialización de la herramienta. Actualmente, y tal y como prevé el propio protocolo transcurridos dos años desde su vigencia, están en fase de evaluación y revisión y trabajando en la preparación de la formación que se prevé impartir a las ONGD sobre el tema este mismo año.

Una reflexión sobre los nudos... para empezar juntas a tirar del hilo.

En este momento del proceso nos pareció interesante compartir algunos nudos. Entre las organizaciones dinamizadoras hicimos el ejercicio de identificar estos nudos, sistematizarlos y compartirlos con el grupo, con la idea de poder ampliarlos y/o tener la oportunidad de identificar ideas que nos permitan empezar a tirar del hilo juntas. Estas son algunas de las cosas que comentamos:

★ Intentamos ampliar la idea de **corresponsabilidad y de integrar la sostenibilidad** de la vida desde una perspectiva feminista en nuestras organizaciones (con medidas más allá de las que recogen los convenios, inventándonos cosas nuevas muy potentes...) pero siempre nos surge la duda de si todo esto **es sostenible (económicamente, en el tiempo, para todas...)**. ¿Es una tensión irresoluble o estamos identificando claves para no zozobrar?

Algunos **ejemplos concretos** que se nos ocurrían:

- ¿Pueden las organizaciones y los proyectos asumir todas las horas reproductivas?
- ¿Es posible realmente "recuperar" todas las horas que dedicamos de más en nuestros proyectos?
- ¿Es posible avanzar hacia modelos de trabajo más colectivos, redistribuidos...?

- ¿La flexibilidad horaria es algo posible y deseable para todos los puestos, o hay que establecer diferencias según lo que se haga en la organización?
- ¿Cómo estamos resolviendo esa tensión permanente (propia creemos de ser entidades que pretenden transformar la realidad) entre activismo-implicación-compromiso/derechos laborales?
- ¿Somos organizaciones flexibles y que acogen los diferentes momentos en el ciclo vital de las personas que las conformamos (diferentes situaciones de cuidado, edad, niveles de implicación, momentos de salud y enfermedad...)?

Tirando del hilo: la tensión que genera la parte de sostenibilidad económica condiciona mucho lo que podemos hacer. A veces no nos podemos permitir elegir si cogemos o no proyectos. Este elemento de dependencia de los proyectos o subvenciones parece removerlo todo.

En la reflexión colectiva se intuye que intentar incluir todas estas medidas sin replantearnos los pilares que sostienen nuestros proyectos (cuánto producimos, para qué, cuánto podemos crecer, cuáles son nuestros objetivos como entidad...) resulta algo complicado. Tratar de integrar un enfoque de cuidados, de colocar la vida en el centro de las organizaciones, **desplaza necesariamente el centro de nuestras organizaciones.** Si intentamos hacer lo mismo, de la misma manera, tratando de insertar todas esas dimensiones de cuidados, posiblemente nos frustremos y no podamos. Este es un nudo gordo y por aquí va un hilo del que seguir tirando...

Otro elemento que sale es si siempre hay que abordar la **sostenibilidad de manera individual** (cada organización la suya) y si REAS, al ser parte de la ESS, podría ser un paraguas para profundizar en estrategias de no competencia, colaboración y en la generación de espacios de confianza en los que, sin *buenismos* pero sí desde el compromiso político, podamos compartir reflexiones a veces áridas como cuál es el precio por hora, cuál consideramos que es un salario digno, de qué depende... y quizá, sin grandes expectativas, ir trazando unos mínimos de intercooperación (o como le queramos llamar) que hagan que las entidades no estén tan solas enfrentando ese "mercado salvaje". Por lo menos abrir el espacio, por ejemplo, de organizaciones del mismo sector, luego ya se verá hasta dónde llega.

Al margen del reconocimiento de la conciliación familiar, que está muy bien y es necesario, aparece el reto de cómo **ampliar más la conciliación.** Cuando en algunas cooperativas el perfil además puede ser otro. La conciliación debería ser con la vida de las personas, sin irnos solo a la familia, sin menospreciar esto... Vemos que los equilibrios son complicados, pero deberíamos tirar de este hilo para que entre los equipos no se generen tensiones ni diferencias.

* Ponemos mucho esfuerzo en pensar otras formas de hacer, más colaborativas, integrando otros aspectos de las vidas tradicionalmente invisibilizados... pero **¿cómo y quiénes sostienen todo esto?** ¿Qué limitaciones tenemos?

Algunos **ejemplos concretos** que se nos ocurrían:

- Buscamos visibilizar las emociones... pero ¿qué hacemos con ellas? ¿Se convierte en algo anecdótico o estamos siendo capaces de darle un sentido político a esto y de acogerlo en las organizaciones? ¿O empieza a generar malestares?
- Queremos construir modelos y equipos más horizontales, transformando el cómo hemos hecho siempre. En este nuevo escenario, ¿quién cuida de quienes cuidan? ¿Cómo transitamos entre las relaciones de confianza, los derechos laborales, las responsabilidades desiguales y la reflexión sobre las capacidades y diferentes maneras de hacer en la organización? (Esto está vinculado también con la parte de evaluación de desempeño).
- Tratamos de ir más allá de la generación de derechos vinculados con la familia nuclear y heteropatriarcal. Más allá de las reflexiones en el papel, ¿tenemos organizaciones que entienden por igual los permisos para el autocuidado que para cuidar a personas dependientes? ¿Es lo mismo cogerte horas para ir a yoga que para cuidar a tu hija? ¿Reconocemos lo íntimo en estos derechos?
- ¿Todo se puede institucionalizar? ¿También los momentos de disfrute y placer? ¿No corremos el riesgo de perderlos?

Tirando del hilo: cuando en las **rondas de emociones** las personas de los equipos están diciendo que están hasta arriba, ¿qué hacemos con eso? ¿Cómo fomentamos una mayor corresponsabilidad real dentro de los equipos? Se comparte que quizá hay que darle sentido o tener claro para qué son estas rondas. Compartir cómo te sientes, pero sin entender que necesariamente la organización tiene que hacerse cargo de esto. Trabajar la sobrecarga u otras cuestiones vinculadas directamente con tareas, responsabilidades, debería abordarse en espacios o momentos específicos para ello... en los cuales la organización sí tenga que hacerse cargo. Si se mezcla todo es difícil de sostener...

Nos surge la idea de que es más fácil ser corresponsable en **organizaciones más pequeñas**, como que las medidas son más posibles en estas organizaciones. ¿Esto es así realmente? ¿O las organizaciones con pocas personas tienen mucha carga de trabajo y a veces, al ser tan pequeñas, no tienen posibilidad (o no se lo plantean) de generar procedimientos, otras formas de hacer...? ¿No enfrentan estas organizaciones mayores situaciones de precariedad o vulnerabilidad en la medida en que cuentan con estructuras más "personales"? Aparece también como relevante el **sector de actuación:** el trabajo en algunos sectores parece hacer más sencillo la adopción de algunos tipos de medidas... Este nudo aparece a lo largo de todo el proceso y es un hilo del que tiramos poco... está claro que las medidas que nos han compartido diferentes entidades no son extrapolables tal cual, a todas las organizaciones, pero ¿nos pueden servir de inspiración? ¿nos abren el marco de lo posible?

* Tratamos de ser organizaciones **libres de violencias machistas**, pero somos conscientes de que las situaciones de acoso, violencia... no son algo superado. ¿Estamos siendo capaces de dar respuesta a esto de verdad desde nuestras organizaciones o es algo que nos desborda?

Algunas **preguntas concretas** que se nos ocurrían:

- ¿Tenemos claridad para identificar estas situaciones de violencia o tenemos dificultad para poner nombre a las cosas? (Por no saber, miedo, vergüenza, por cuestionamiento de la propia situación de violencia...).
- ¿Es todo violencia? ¿Cómo estamos dando sentido en nuestras organizaciones a esta idea?
- ¿Tenemos compromisos fuertes en nuestras organizaciones para hacer frente a estas situaciones o tratamos de taparlas? ¿Tenemos recursos económicos, espacios, personas...?

Tirando del hilo: este es un tema complejo, en muchas ocasiones contamos con protocolos no actualizados ni adecuados... ¿Podría REAS Euskadi, al igual que ha hecho la Coordinadora de ONGD de Euskadi, crear un protocolo vinculante para todas las entidades de la red o apoyar a las entidades socias en la elaboración de estos protocolos? ¿Ser un poco guía, a partir de la elaboración de un protocolo interno propio? ¿Tiene que ser un protocolo propio o nos pueden servir otros ya elaborados? Si miramos el de la Coordinadora da un poco de susto el tema de que haya un equipo dentro de la entidad que acoja los casos, aunque se ve interesante que se establezca la posibilidad de contratar a alguien experto externo, y también se ve que es una buena opción para las entidades pequeñas, donde la violencia se puede dar en equipos muy pequeños. Tener la opción de **acudir a una entidad de segundo nivel a la que perteneces** puede ser un paso importante. Esta es una cuestión sobre la que seguir reflexionando.

Se ve necesario en todo caso ir **definiendo colectivamente** qué entendemos por violencia, adaptada a la realidad. Esta cuestión se trabajó de manera amplia en la Coordinadora de ONGD de Euskadi, incluso poniendo ejemplos concretos que permitieran que la definición tocara tierra, para facilitar esa identificación. Que la "excusa" del protocolo pueda abrir estos debates. Porque hay diferentes experiencias de violencia, la violencia parece que escala y a las organizaciones les cuesta mucho identificar los casos y saber cómo enfrentarlos. Se ve necesario contar con herramientas o espacios para poder hablar sobre esto, construir colectivamente... (ya hay organizaciones que están enfrentando estas situaciones, a veces en soledad y sin saber muy bien cómo...).

* Sobre la transformación de nuestras culturas organizacionales y el impacto de estas medidas en construir organizaciones más habitables desde una perspectiva feminista, nos surgen dudas sobre el sentido de lo que hacemos. Sobre si estamos **logrando transformar nuestra identidad con estas prácticas y cómo**. ¿Estamos logrando que nuestras organizaciones, a pesar de todas las dificultades que

hemos identificado, sean organizaciones donde merezca la pena estar? ¿En las que veamos realmente la diferencia con otras entidades fuera de la ESS? ¿O estamos todas pensando en marcharnos cuando podamos porque no nos compensa?

Algunas **preguntas concretas:**

- ¿Estas medidas transforman la cultura organizacional desde una perspectiva feminista?
- ¿Estamos logrando fortalecer otra identidad compartida en nuestras organizaciones?

Tirando del hilo: parece que para todas estas transformaciones se necesitan construir desde liderazgos feministas, otra manera de guiar las organizaciones y empresas desde otras miradas o formas de hacer. ¿Qué significa esto? ¿Cómo podemos dotar de contenido a esta idea?

3.3. Sesión 3. Últimos momentos del acompañamiento a personas trabajadoras: herramientas de evaluación de desempeño y procesos de salida de la organización.



Sobre qué

En esta última sesión quisimos abordar dos cuestiones. En primer lugar, las herramientas relacionadas con la evaluación de desempeño. Tal y como hemos visto a lo largo de este documento, estas evaluaciones aparecen muy vinculadas con otras herramientas de definición de puestos, reparto de tareas... podemos decir que se alimentan unas a otras. Por eso quizá ubicar esta herramienta en la última fase de la política laboral no sea del todo ajustado, porque las evaluaciones se dan además a lo largo de la vida laboral de la persona trabajadora. A nosotras nos ayudó colocarlas en este cajón por un tema de organización, pero, como decimos, asumiendo que la evaluación es algo continuo y abierto.

En segundo lugar, quisimos dedicar un tiempo a compartir herramientas relacionadas con la sostenibilidad y, más específicamente, con los protocolos de salida. Es decir, herramientas que permitan tanto identificar cuándo la organización está "en riesgo" (y cómo definimos ese riesgo); cuándo van a tener que tomarse medidas que impactan en el personal laboral; y qué tipo de medidas y procedimientos se pueden ir definiendo para tratar de sostener los equipos y para cuando llegue el momento, facilitar la salida de las personas que ya no puedan o quieran seguir contratadas.

Experiencias compartidas

REAS Euskadi y Mugarik Gabe compartieron sus herramientas de evaluación de desempeño. En el caso de REAS es una herramienta que se ha construido inspirada en la de Mugarik Gabe, tratando de integrar dimensiones específicas de los principios de la ESS. Todavía no se ha puesto en práctica, con lo cual el contraste nos sirvió para conocer más en detalle la herramienta. La exposición de Mugarik Gabe estuvo más centrada en compartir su experiencia en los 7 años de puesta en práctica, qué aprendizajes y retos se han encontrado (y se están encontrando).

REAS Euskadi comienza a definir esta herramienta (Lan Bizigarriak) como una especie de guía para las personas de la Junta Directiva que habían sido designados como responsables del cuidado del equipo técnico. Se buscaba una herramienta que permitiera realizar un seguimiento técnico y que, a su vez, incorporara:

- Elementos vinculados con la prevención de las violencias machistas, la valorización de tareas y roles relacionales, la participación, los procesos de toma de decisiones, etc.
- Que permitiera evaluar cómo de habitable es REAS Euskadi para las personas que lo componen.
- Los valores y principios propios de la Economía Solidaria.

El proceso, basado en el que plantea Mugarik Gabe, consta de una evaluación participativa vía cuestionarios internos (autoevaluación de la persona trabajadora y valoración ciega de otra persona del propio equipo y de alguna de las organizaciones aliadas), una entrevista con las dos personas de la Junta Directiva

responsables del proceso; la elaboración de un informe de medidas y una entrevista de seguimiento de la incorporación de las medidas planteadas.

El cuestionario de autoevaluación que rellena la trabajadora consta de varias dimensiones: la autopercepción sobre la carga laboral, la valoración de las responsabilidades, funciones y tareas asociadas al puesto, su participación dentro del equipo de trabajo y de las otras áreas de la organización y espacios externos, las condiciones laborales, materiales y ambientales y la identificación y compromiso con REAS Euskadi.

Por su parte, el cuestionario que rellenan otra persona del equipo de trabajo y de otra organización de la red (valoración ciega) se centran en elementos técnicos, competencias y actitudes, fortalezas y ámbitos de mejora.

En el caso de **Mugarik Gabe** uno de los principales aprendizajes en la construcción y puesta en marcha de esta herramienta de evaluación tiene que ver con su carácter participativo, tanto en su construcción, como en su puesta en marcha, ya que se autoevalúa la persona, con retroalimentación tanto de su equipo como de la coordinación colectiva. La otra clave principal se relaciona con los contenidos a evaluar, que incorporan conceptos desde un análisis feminista (liderazgos feministas, cuidados, emociones, trabajo en equipo...), por lo que la pedagogía y el aprendizaje individual y colectivo como objetivo están presentes en todo el proceso. En toda la evaluación el equilibrio entre el qué y el cómo están presentes, así el *feedback* y el seguimiento son momentos también cuidados. Como no podía ser de otra manera, desde Mugarik Gabe también nos compartieron algunas de las dificultades en la puesta en práctica de la herramienta, principalmente las dificultades del tiempo a invertir, que ha tenido como consecuencia que las evaluaciones sean algo puntual, sin revisión periódica. La otra dificultad a destacar tiene que ver con la dificultad de abordar elementos incómodos, conflictivos o incumplimiento de acuerdos en espacios horizontales. Todos ellos, tanto los avances como las dificultades, elementos que siguen en revisión y evolución.

Desde **Bizilur** se compartió su Protocolo de sostenibilidad, que pretende ser una guía para poder transitar con más seguridad, y respetando la identidad de la organización, hacia la toma de decisiones sobre la sostenibilidad del equipo técnico. Este documento establece diferentes escenarios de riesgo para la organización, basados fundamentalmente en criterios económicos. El análisis de los datos económicos de la organización y de la proyección de ingresos se convierten en una herramienta que, actualizada periódicamente, va marcando cierto paso a la entidad. Se define también un espacio de toma de decisiones de este protocolo, nombrado antes de que el protocolo se active. El primer nivel de riesgo abre la posibilidad de tomar medidas colectivas de contención y ahorro, en las cuales el acuerdo de las personas trabajadoras es fundamental. Medidas como la reducción de salarios, renuncia a pagas extras, reducción de jornadas, etc., que se plantean en todo caso como algo acotado en el tiempo para intentar evitar precarizar las condiciones laborales del equipo. Si la situación de riesgo aumenta, y se deben tomar medidas que incluyan la salida de alguna persona del equipo, el protocolo apuesta por integrar otros criterios que no sea la antigüedad para definir cómo sería ese proceso. Es una herramienta muy sencilla, que pretende dotar de un marco a la organización, que necesariamente debe ser empleada, alimentada y validada para que tenga sentido.

Grupos: cómo nos gustaría continuar el trabajo.

La última parte de esta tercera sesión la dedicamos a definir hacia dónde es necesario avanzar, a tratar de identificar juntas si nos gustaría y cómo darle continuidad a este proceso. Estamos de acuerdo en que queremos continuar. **¿Cómo? ¿Cuáles nos gustaría que fueran los siguientes pasos?** Vimos que nos gustaría seguir trabajando en herramientas. En aplicar las ya compartidas y adaptarlas a nuestras organizaciones, y en, inspiradas por estas, poder generar otras que se ajusten a nuestros diversos sectores de trabajo, a diversos tamaños de organizaciones...

También aparecía con fuerza la idea de seguir compartiendo. Pensar en espacios similares a este proceso o más específicos, por temas de interés, por organizaciones afines, en los cuales seguir haciendo camino juntas. No empezamos nunca de cero, hay mucho conocimiento acumulado.

Nos cuesta sistematizar y se veía interesante poder contar con algún espacio virtual que pudiera recoger algo de este conocimiento y herramientas. Y, por último, tal y como decíamos al inicio de este documento, queda trabajo, este proceso ha sido el comienzo. Vemos necesario seguir reflexionando sobre muchos de los nudos que hemos identificado en este proceso y sobre las claves que hacen una política laboral pueda ser considerada feminista.

Gracias a todas.

Tenemos ideas y propuestas para continuar el camino. Esperamos seguir encontrándonos (pronto). Porque solas no podemos, ni queremos... siempre todo es mucho mejor y tiene más sentido si lo vivimos bien acompañadas.