

Temática 1

Liderazgos conscientes
y diversos orientados
al cuidado colectivo en
organizaciones sociales



Radix

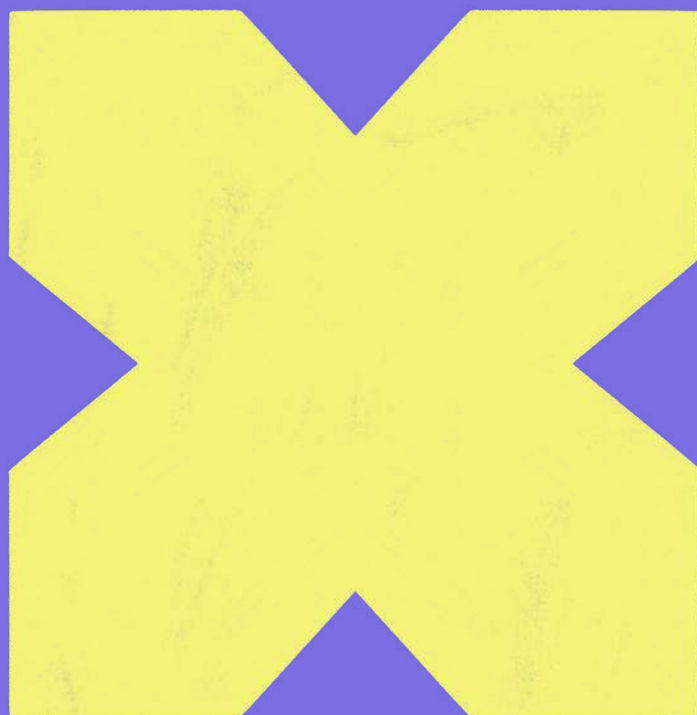
En la Escuela Radix fortalecemos organizaciones feministas y LGBTIAQ+, promoviendo espacios de encuentro, aprendizajes comunitarios horizontales y Fomentando la creación de redes entre organizaciones.

Temática 1

Liderazgos conscientes y diversos orientados al cuidado colectivo en organizaciones sociales

Módulo 1

¿Qué significa cuidar en colectivo?



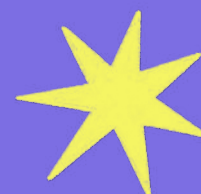
Licencia Creative Commons Atribución (CC BY NC ND). Reconociendo que la autoría de los contenidos es de la *Associació La Insòlita, xarxa de cooperació feminista* y sus autoras son Eli Rius García y arba Arellano Arnedo.

L'INSÒLITA
Xarxa de cooperatives feministes



¿Qué significa cuidar en colectivo?

Índice de contenidos

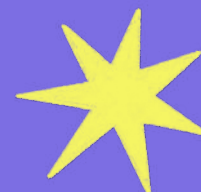


| | |
|---|----|
| A modo de introducción | |
| Introducción y objetivos | 6 |
| Enfoque de contenidos | 8 |
| Detalle del contenido formativo | 10 |
| | |
| Módulo 1. ¿Qué significa cuidar en colectivo? | |
| El cuidado colectivo como base ética y organizativa | 12 |
| ¿Qué exploraremos? | 13 |
| 1 ¿Desde dónde partimos para hablar de cuidados? | 14 |
| Ejercicio práctico propuesto: | |
| <i>E1 ¿Cómo veo y siento los cuidados?</i> | 24 |
| 2 ¿Qué incluimos como cuidados? | 26 |
| Relato de vivencias propias | 28 |
| Aprendizajes concretos | 28 |
| El proceso de comenzar a cuidar(nos) conscientemente | 29 |
| Aprendizajes colectivos | 31 |
| Aportes y herramientas situadas | 32 |
| 3 Otros retos que nos encontramos por el camino | 33 |
| Ejercicios prácticos propuestos: | |
| <i>E2 ¿Qué vemos y sentimos del trabajo y la vida dentro de nuestra organización? (Parte 1)</i> | 34 |
| <i>E3 ¿Qué vemos y sentimos del trabajo y la vida dentro de nuestra organización? (Parte 2)</i> | 36 |
| <i>E4 Cartografía de los cuidados invisibles</i> | 38 |
| Otros ejercicios para indagar | 39 |
| 4 ¿Qué cultura interna tenemos y cuál deseamos? | 40 |
| 5 ¿Qué habilidades necesitamos para cuidar? | 42 |
| Ejercicio práctico propuesto: | |
| <i>E5 ¿Qué ingredientes tengo?</i> | 44 |
| 6 Ejercicios sencillos extra | 47 |
| 7 Mochilas de viaje | 48 |
| 8 Referencias | |
| Glosario, bibliografía y recursos | 49 |



A modo de introducción

Introducción y objetivos



Las organizaciones sociales que trabajan por la transformación social no están exentas de reproducir, en su interior, dinámicas de agotamiento, jerarquización o exclusión que muchas veces contradicen los horizontes de justicia que promueven hacia fuera. Esta formación nace de una urgencia compartida: la de repensar nuestras prácticas organizativas, y en particular los liderazgos, desde una ética de la sostenibilidad, el cuidado mutuo y la coherencia estructural. No se trata solo de cambiar las formas de nombrar o teorizar el poder, sino de habitarlo de otro modo: con consciencia, escucha, reparto y responsabilidad compartida.

Nos mueve la convicción de que es posible construir otros liderazgos, que no se midan por la productividad ni se sostengan en el sacrificio individual, sino que se tejan en red, desde el reconocimiento de las múltiples formas de sostén, influencia y decisión que conviven en cualquier colectivo. Liderazgos que se alimenten de la diversidad de quienes integran los equipos, que acojan las tensiones sin anularlas, y que estén al servicio de los procesos y del sostén de la vida en común, no de las personas individuales que los encarnan en ese momento. Apostamos por una práctica política situada y coherente, que no idealice el cuidado, sino que lo estructure, concrete y haga posible.

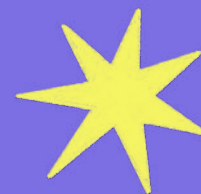
Esta propuesta formativa se apoya en saberes acumulados durante años de acompañamiento a colectivos y redes organizativas diversas, en los que hemos podido comprobar que el cambio profundo no ocurre sólo cuando se incorporan nuevas metodologías, sino cuando se transforman las relaciones y su cultura organizativa; cuando se abren espacios para que las diferencias sean vistas como riqueza organizativa, cuando los malestares se nombran sin sentir que estamos en un espacio inseguro, aceptando nuestros miedos como parte del proceso, y cuando el bienestar se convierte en una responsabilidad compartida. Sólo a partir de ahí podremos construir para el día a día: herramientas para el cuidado accesibles, replicables, adaptadas a las condiciones situadas de quienes cuidan y sostienen los proyectos sociales.

Objetivo general

- Fortalecer las capacidades de liderazgo consciente, plural (que incluya diversidad en su práctica y en la participación activa), y orientado al cuidado colectivo en equipos de organizaciones sociales, con perspectiva feminista, interseccional, descolonial y de derechos humanos.

Objetivos específicos

- Identificar y problematizar las dinámicas de exclusión, sobrecarga y falta de cuidado en la vida organizativa, así como reconocer las culturas organizativas actuales, y sus límites en términos de bienestar colectivo y corresponsabilidad.
- Facilitar procesos de reflexión colectiva sobre las culturas organizativas que aspiramos a construir, alineadas con valores de justicia, sostenibilidad y autonomía compartida.
- Brindar herramientas prácticas para liderazgos sostenibles, distribuidos y transformadores, que fortalezcan la capacidad de agencia colectiva.
- Promover estrategias organizativas de gestión del conflicto, autocuidado colectivo y corresponsabilidad, con enfoques interseccionales y contextualizados.
- Acompañar la creación de protocolos y prácticas aplicables a contextos diversos, como parte de un ejercicio consciente de transición cultural y política.



Esta propuesta nace de una convicción clara: los liderazgos conscientes y el cuidado colectivo no son complementos opcionales en las organizaciones sociales, sino pilares fundamentales para su sostenibilidad y coherencia política. Las integrantes de este equipo llevamos años co-liderando proyectos transfeministas como La Raposa del Poble-sec, La Creatura y NUS Cooperativa, así como desarrollando un modelo de liderazgo compartido para La Insòlita, xarxa de cooperació feminista de Barcelona.

La Insòlita es una entidad de segundo grado que agrupa actualmente a 10 organizaciones feministas de la ciudad, diversas en su trayectoria, ámbitos laborales, tamaño y recorrido político. Durante 18 meses, nos embarcamos en un proceso colectivo riguroso y profundamente humano para construir juntas un modelo de gobernanza que respondiera a esa pluralidad. A través de muchas sesiones de trabajo, tejimos conversaciones sobre el bienestar colectivo, las prácticas de liderazgo compartido, el lugar de los cuidados, los vínculos entre organizaciones y la comercialización desde una lógica anticapitalista, entendiendo que la parte productiva no es la raíz que nos mueve políticamente; y que lejos de buscar uniformidad, exploramos cómo sostener lo común desde la diferencia, acogiendo toda nuestra diversidad, alejadas de lógicas clasi-sistas o asistencialistas. En este sentido queremos tener cuidado con «amadrinar» de manera que podamos cuestionar la agencia de cada quien, teniendo en cuenta las realidades materiales y simbólicas en función de la clase social y de otras intersecciones... Este recorrido se plasmó en el documento «¿Com es consolida aquesta xarxa tan diversa?», que recoge tanto las claves del modelo, como las tensiones vividas y los aprendizajes compartidos, desde un trabajo coral, exigente y profundamente transformador, que hoy nutre las bases de esta formación.

Desde esa experiencia encarnada, proponemos una formación que combina marcos teóricos y herramientas prácticas, junto a preguntas movilizadoras que invitan a cada organización a repensarse desde una mirada feminista, interseccional y comprometida con las vidas.

Esta propuesta se articula en torno a siete dimensiones clave:

- **Perspectiva feminista e interseccional**

El poder y las opresiones no son abstracciones: se manifiestan en nuestras relaciones cotidianas. Por eso abordamos el liderazgo y el cuidado desde una mirada que reconoce desigualdades entrecruzadas de género (identidad, orientación, corporalidad...), racialización, clase, edad, discapacidad o situación administrativa. Esta perspectiva permite construir formas de liderazgo distribuidas, sensibles y sostenibles, a partir de lo que muchas personas ya viven: tiempos desiguales, decisiones no horizontales, y cuerpos desvalorizados; bajo el entendido que nombrar estas desigualdades es el primer paso para transformarlas.

- **Cultura del cuidado como práctica política**

El cuidado no es solo emocional ni individual: es organizativo y estructural. Tiene que ver con cómo nos organizamos, cómo gestionamos los ritmos y los conflictos, cómo descansamos

y cómo nos hacemos cargo de los impactos que generamos. Es necesario apostar por una cultura del cuidado que no idealice, sino que se construya con acuerdos, límites y prácticas revisables, como parte de una estrategia política para sostener lo común.

- **Justicia relacional y sostenibilidad de la vida**

Queremos organizaciones donde el discurso político se encarne en vínculos justos y afectivos. Por eso ofrecemos herramientas para observar cómo circula el poder, cómo se gestionan las diferencias y qué lugar ocupan las emociones, la escucha y la reparación dentro de las organizaciones. La sostenibilidad que proponemos va más allá de lo económico o ambiental: incluye lo vincular, lo político y lo emocional; sin personas cuidadas, los proyectos se agotan.

- **Aprendizaje situado y metodologías críticas**

Cada organización es única, por eso trabajamos desde el aprendizaje situado, partiendo de las vivencias reales de quienes participan. Nuestra experiencia compartida nos permite detectar patrones, compartir estrategias y acompañar procesos desde la empatía. No ofrecemos recetas, sino preguntas abiertas, teoría accesible, ejemplos cotidianos y recursos adaptables. Queremos abrir posibilidades, no imponer caminos.

- **Enfoque descolonial y crítico del saber**

Rechazamos los modelos hegemónicos que no dialogan con los saberes situados de los territorios y los movimientos sociales. Apostamos por un enfoque descolonial que reconozca como válidos los saberes construidos en la práctica, a través del conflicto, la alegría, el deseo y el error. Nos posicionamos no como expertas externas, sino como compañeras que caminan desde lo vivido y lo colectivo.

- **Antirracismo**

Partimos del reconocimiento del racismo estructural y el antigitanismo como mecanismos de exclusión presentes también en espacios comunitarios. Más allá de categorías genéricas, promovemos una escucha situada de las violencias específicas que atraviesan a comunidades migrantes, negras, moras, gitanas, asiáticas y afrodescendientes. Incorporamos herramientas para desmontar jerarquías raciales y epistémicas, desde el compromiso con los movimientos antirracistas y gitanos.

- **Lenguajes y accesibilidad: anticapacitismo y neurodivergencia**

Queremos una transmisión del saber que no excluya ni uniformice. Planteamos una accesibilidad radical que contemple distintos modos de estar, aprender y participar. Incorporamos principios del anticapacitismo y la justicia sensorial: materiales en lectura fácil, subtitulación, interpretación en lengua de signos, posibilidad de acceso a braille, respeto por distintos ritmos y lenguajes no patologizantes.

Este enfoque metodológico se alinea con una ampliación de los derechos humanos desde los feminismos: el derecho al cuidado, al tiempo propio, a una vida libre de violencias, a cuerpos disidentes reconocidos y a la participación política real. Proponemos un hacer accesible, afectivo y atento a las desigualdades estructurales, donde la forma de enseñar importe tanto como el contenido.

Nuestra propuesta se enraíza en las luchas por la defensa de la vida, sin dejar fuera a quienes han sido históricamente expulsadas de los márgenes: personas migrantes, racializadas, gitanas, neurodivergentes o con trayectorias administrativas precarias. Una formación tejida desde lo común, lo situado y lo sensible, con materiales claros, visuales y apropiables, porque la transformación también necesita deseo, humor y belleza.



La formación se estructura en cuatro módulos complementarios, concebidos como estaciones de un recorrido hacia organizaciones que promueven una cultura interna más sostenible, consciente y cuidada. Cada módulo responde a una pregunta clave, y se trabaja de forma vivencial y situada, partiendo del cuerpo, de las emociones, de la palabra, y también de la historia de cada organización.

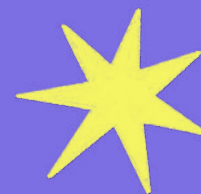
La división en módulos responde a una lógica progresiva, que acompaña a las organizaciones desde la revisión de sus prácticas actuales hacia la construcción de estructuras más sostenibles, pasando por la redistribución del poder y el abordaje colectivo del conflicto y los cuidados.

El diseño metodológico combina distintas herramientas adaptadas al entorno virtual, incluyendo ejercicios de reflexión guiada, espacios de diálogo colectivo, trabajo con mapas mentales colaborativos, escritura narrativa o creativa, visualizaciones y recursos audiovisuales, pequeñas tareas de observación o entrevistas internas, así como análisis situado de casos y experiencias. En cada módulo, se prevé una tarea o producción concreta, para que lo trabajado se traduzca en recursos útiles, replicables y adaptables en el tiempo.



Módulo 1

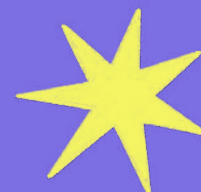
¿Qué significa cuidar en colectivo?



El cuidado colectivo como base ética y organizativa

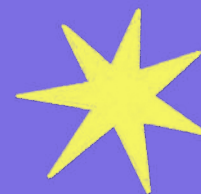
Este módulo parte de una premisa fundamental: todas las organizaciones, sin excepción, ya sea de manera explícita o implícita generan formas de cuidado. Algunas son visibles, compartidas y gestionadas de manera equitativa, mientras que otras quedan invisibilizadas, son desiguales o, en muchos casos, recaen de manera desproporcionada sobre las mismas personas. En algunos grupos, el cuidado se convierte en una práctica naturalizada, pero a menudo no reconocida ni gestionada de manera adecuada.

Invitamos a reflexionar sobre cómo se cuida en cada organización, cuestionando tanto las estructuras formales como las informales de cuidado. Tomamos como punto de partida una mirada transfeminista y comunitaria, entendiendo que el cuidado no sólo abarca el bienestar emocional, sino que también está profundamente conectado con las condiciones materiales y afectivas que determinan nuestras relaciones. Nos proponemos analizar el cuidado como una práctica política que debe ser visibilizada, cuestionada y transformada para ser sostenible, justa y colectiva.



¿Qué exploraremos?

- Qué entendemos por cuidados colectivos desde una mirada transfeminista y comunitaria.
- Cómo se expresa el cuidado en nuestras prácticas cotidianas, más allá del discurso.
- Obstáculos estructurales: precariedad, autoexplotación, confusión entre vida y trabajo, activismo intensivo.
- Diferencias entre el cuidado como estructura (organización de tareas, responsabilidades, protocolos), y como vínculo (afectos, legitimidad, reciprocidad).
- Dificultades y límites para sostener el cuidado en contextos de desgaste.
- Condiciones para una participación real y segura: quiénes pueden hablar, decidir y ser escuchadas en nuestros espacios.



1 Desde dónde partimos para hablar de cuidados

Si observamos desde el mundo occidental y sobre todo a partir de la era de la modernidad, los cuidados han sido construidos desde una narrativa hegemónica y presuntuosamente universal donde la gestión del bienestar de la vida ha sido relegado a la esfera privada y asociada al rol de la mujer blanca primero, ya que el resto quedaba fuera de la definición de «mujer», configurando la división sexual del trabajo, desvalorizando la función social y promoviendo la estructura del patriarcado, el colonialismo y el capitalismo como capas herméticas que lo sostienen y que ubican a los cuerpos vivos en función de sus categorizaciones excluyentes. De esta manera, se invisibiliza y elimina la concepción de que somos seres interdependientes y vulnerables por naturaleza, y que, por lo tanto, el cuidado es necesario y claramente vital para nuestra supervivencia.

Desde este relato también se han creado estereotipos femeninos y masculinos, definiendo culturalmente lo que «se espera» de cada persona, invisibilizando y oprimiendo cualquier otra expresión que no cumpla con lo esperado. En el ámbito de los cuidados, se nos ha transmitido la idea de que por naturaleza lo femenino se debe asociar a la entrega, al sacrificio y a la solidaridad sin límites, sobre todo hacia la familia y el entorno cercano. Esto genera sentimientos de culpa en quienes no logran responder a esas expectativas e, incluso, puede dar paso a castigos sociales dentro de sus redes y vínculos cercanos.

Desde una perspectiva transfeminista e interseccional, es clave desmontar esta asociación esencialista entre feminidad y cuidado. El cuidado no es natural ni exclusivo de las mujeres cis, ni tampoco una cualidad biológica o moral que deba ejercerse incondicionalmente. Se trata, más bien, de una práctica política que sostiene la vida, y que históricamente ha sido delegada, precarizada e invisibilizada en los márgenes del sistema: mujeres migrantes, trabajadoras pobres, cuerpos feminizados o no normativos o personas en general precarizadas por el sistema.

A su vez, muchos discursos actuales sobre el cuidado, incluso dentro del feminismo europeo institucional o académico, han reforzado una visión individualista del autocuidado que, si bien es importante para la sostenibilidad de los cuerpos y los activismos, corre el riesgo de convertirse en una versión neoliberal del «sálvese quien pueda», centrada en el bienestar propio, desconectada de los vínculos comunitarios o de la responsabilidad hacia otras personas en situaciones de dependencia, ya sean puntuales o continuadas.

Por eso, desde los transfeminismos comunitarios, antirracistas, descoloniales y anticapacitistas, el cuidado se entiende como una práctica situada, relacional, corresponsable y colectiva, que no puede separarse de las condiciones materiales, emocionales y políticas de quienes cuidan y son cuidadas. Cuidar no debe ser una carga moral impuesta a ciertos cuerpos (especialmente feminizados o racializados), ni una obligación afectiva basada en el sacrificio, sino una responsabilidad compartida, que requiere una redistribución radical del tiempo, la energía y los recursos. Pensar el cuidado como una práctica global, estructural, organizativa, comunitaria, es

clave para que no recaiga siempre en las mismas personas o grupos. Requiere voluntad política, cambios normativos, transformación cultural y compromiso sostenido por parte de todos los actores sociales, no solo de quienes ya están cuidando. A la par, es necesario descentrar el mandato de la maternidad como forma única y ejemplar de cuidado, reconociendo otras formas de vínculo, de responsabilidad y de sostén mutuo que existen entre amigas, vecinas, redes disidentes, personas mayores, con diversidad funcional o colectivos históricamente excluidos de los modelos familiares hegemónicos. Esto implica ampliar la mirada del cuidado más allá de lo privado, más allá de lo femenino y más allá de lo normativo.

Recientemente, hemos observado que se ha ido construyendo una narrativa sobre la necesidad de la ética del cuidado en las organizaciones que se sale de la esfera privada, pero esta narrativa se nutre de una lógica más liberal de retener talentos y promover bienestar individual, que de promover el bienestar colectivo. De este modo, se instala la idea de que todo lo que deseamos puede lograrse únicamente a partir del esfuerzo personal, casi como si tuviéramos que convertirnos en superhéroes o diosas con poderes y recetas milagrosas para nuestra gestión vital. Esto aleja la posibilidad de imaginar y construir un cuidado colectivo que sostenga la interdependencia de lo vivo y que nos brinde una verdadera red de apoyo mutuo.

Si analizamos cómo se ha incorporado el cuidado en las organizaciones vinculadas a la economía social y solidaria en el Estado español, observamos que, tras más de treinta años de trayectoria, hoy se presenta casi como una «economía para la vida», en claro contraste con la lógica de la economía hegemónica. Sin embargo, al profundizar en lo que realmente entendemos por una economía que nos cuide, desde nuestra experiencia vemos que aún falta coherencia entre el discurso y la práctica cotidiana. Con frecuencia, el cuidado queda reducido a un adjetivo atractivo, casi a un eslogan publicitario, sin asumir de manera realista la inversión de tiempo, estructuras, espacios, debates, reflexiones y personas que se requieren para integrarlo en la gestión diaria y prioritaria de las iniciativas.

Podríamos decir que desde la teoría parece que las palabras bienestar y cuidado están más presentes en nuestra cotidianidad y más allá de la esfera privada. En este sentido, hay que reconocer un trabajo ingente y unos cuerpos que se han expuesto para reivindicar malestar y falta de derechos en esta sociedad construida, donde era necesario vindicar la falta de centralidad que tenía el cuidado de las vidas como fin y no como instrumento. Aun así, vemos que estas palabras han sido vaciadas de contenido y práctica política, es decir, que han sido instrumentalizadas para reconfigurar y seguir con las capas herméticas que protegen al capitalismo, el colonialismo y el patriarcado como elementos de control de los cuerpos y territorios vivos, asignando una distribución desigual sobre qué vidas y cuerpos se cuidan y qué vidas y cuerpos quedan en mera supervivencia en el mejor de los casos.

De hecho, llevamos tiempo viviendo una crisis de los cuidados transnacional, en la que existen cadenas globales de cuidados: las mujeres del llamado Norte global trabajan fuera del hogar y acuden a las mujeres del llamado Sur global para que gestionen los cuidados de su(s) casa(s) y de sus seres dependientes (hijos, mayores, animales no humanos...). Son, en muchos casos, mujeres migrantes a quienes la Ley de Extranjería excluye del mercado laboral normativo, por ejemplo, al no homologar sus títulos ni reconocer sus saberes. Esto las relega a empleos precarios que las limitan y les niegan otras oportunidades de desarrollo en el país, contribuyendo a que queden atrapadas en lo que se denomina el «suelo pegajoso»¹. Esta estrategia de supervivencia, a su vez, las sitúa en una paradoja: deben desatender los cuidados en sus propios

1 Para más información sobre el término «suelo pegajoso», véase en las referencias a BERHEIDE, Catherine; YAP, M. y A. Konrad; RODRÍGUEZ, Corina.

lugares de origen y delegarlos, en la mayoría de los casos, a otras mujeres —como abuelas o vecinas— que puedan asumir esa responsabilidad.

En este contexto también es importante nombrar lo que desde distintos feminismos descoloniales se ha denunciado como el «síndrome de la salvadora blanca»²: la idea de que las mujeres blancas del Norte global, desde posiciones de privilegio y con discursos humanitarios, pueden o deben «rescatar» a otras mujeres en contextos racializados, precarizados o colonizados. Esta narrativa paternalista reproduce la misma lógica colonial que dice combatir, ya que coloca a unas como sujetas activas conocedoras de cuáles son las necesidades y deseos de la globalidad, y a otras como receptoras pasivas de esas necesidades o deseos impuestos. Reconocer y cuestionar esto es clave para desmontar la falta de universalidad del cuidado, y para entenderlo no como caridad ni como imposición moral desde arriba, sino como una práctica horizontal, situada y de responsabilidad compartida.

La realidad muestra que, aunque los cuidados son una necesidad vital para nuestra supervivencia, aún no se consideran una prioridad en los sistemas que dominan y organizan el mundo. De hecho, han sido mercantilizados o relegados al ámbito familiar, ya sea pagando de manera precaria a quienes los realizan, o esperando que recaigan en los roles femeninos dentro de nuestros vínculos más cercanos. En cualquiera de los casos, el resultado ha sido el mismo: restarles valor a los cuidados y negar su dimensión como una necesidad social fundamental.

Antes de comenzar este recorrido por saberes que han sido desplazados por la modernidad colonial y por las lógicas del capital, sentimos necesario dejar claro desde dónde hablamos. Quienes escribimos este texto no pertenecemos a los pueblos, culturas o genealogías que aquí vamos a nombrar. Somos mujeres blancas, europeas, cis, insertas en marcos organizativos que, aunque críticos con el sistema, no escapan del todo a sus inercias. No hablamos desde la autoridad ni desde el conocimiento experto, sino desde una escucha que quiere ser atenta, respetuosa, y desde un deseo profundo de tejer alianzas. Lo que aquí compartimos son destellos de otros mundos posibles que han llegado hasta nosotras a través de libros, de voces amigas, de procesos colectivos y de referentes que admiramos. No buscamos explicarlos ni apropiarnos de ellos, sino abrir una conversación situada sobre cómo estos saberes, encarnados por personas concretas, nos han ayudado a cuestionar la manera en que entendemos (y vivimos) los cuidados.

Este módulo formativo pretende desbordar esta construcción hegemónica y occidental del cuidado y centrarse en recuperar los saberes precoloniales que se han intentado borrar para reconstruir el concepto de qué se entiende como cuidado, y en concreto sobre el cuidado comunitario. Ya que en esta primera aproximación al concepto de los cuidados no hemos profundizado que, desde la colonización, en esta construcción hegemónica, se ha borrado todo conocimiento y práctica que no fuera la que protegiera a esa otra construcción de «sociedad desarrollada», se ha explotado cuerpos, territorios y extraídos materiales para acumular riquezas impropias con las que después se ha enseñado «cómo poder ser civilizados, progresistas o desarrollados».

Desde aquí podemos sentir como el no cuidado (descuidar) de lo vivo frente al cuidado del capital impacta directamente en cuerpos y territorios concretos. Es decir, que, aunque quisiéramos escapar de la idea preconcebida de que no necesitamos poner el foco en el cuidado, en realidad nos estaríamos engañando a nosotras mismas por dos razones:

2 Para más información sobre el «[síndrome de la salvadora blanca](#)».

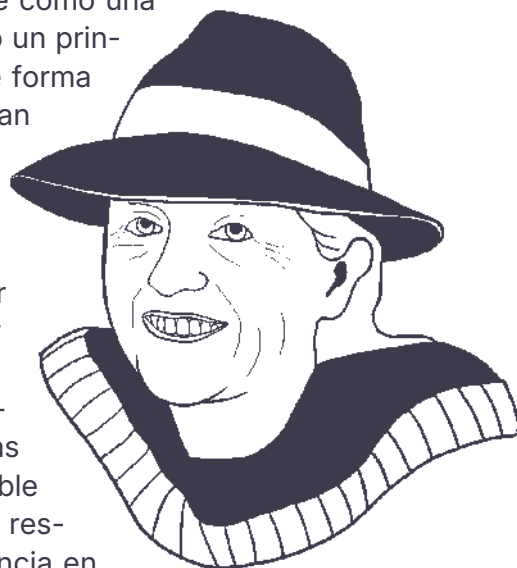
- Siempre habrá «algo» que estemos cuidando, priorizando o atendiendo, quizás puede que sea algo material o estructural y que, por lo tanto, pueden haber otras cosas que estemos descuidando de manera consciente o inconsciente.
- Como seres humanos necesitamos cuidados durante toda nuestra vida, necesitamos relacionarnos, ser vistas y reconocidas por otros. Nuestros cuerpos requieren de cuidados todos los días y si no los atendemos nuestro cuerpo emite señales para avisarnos hasta llegar a enfermar.

Frente a eso, queremos traer otras voces, de las que reconocemos aprendizajes y con las que, desde nuestras propias prácticas comunitarias y organizativas, sentimos que podemos tejer alianzas. Sabemos que hay muchas más experiencias, relatos y formas de cuidar que no alcanzamos a nombrar aquí, lo que presentamos son apenas pinceladas de algunos caminos que nos han resonado a lo largo de estos años, con la conciencia de que desaprender lo aprendido bajo las lógicas del capitalismo eurocentrado. Un proceso que no termina nunca, pero que se hace más vivo y fértil cuando se recorre en compañía, compartiendo de forma horizontal, escuchando y dejando que otros territorios, lenguajes y metodologías nos transformen.

Sumak Kawsay, cuerpos habitados y prácticas vivas de cuidado: un diálogo entre saberes ancestrales y territorios cercanos

En diversas cosmovisiones andinas y amazónicas, el *Sumak Kawsay* o Buen Vivir³ no se entiende como una utopía ni como una teoría abstracta, sino como una práctica cotidiana, profundamente arraigada en la espiritualidad, la política y la vida comunitaria. Es una forma de estar en el mundo que enlaza cuerpo, territorio y comunidad, en relación de reciprocidad con la *Pachamama*. En este marco, el cuidado no se concibe como una función relegada a ciertos cuerpos o géneros, sino como un principio relacional, donde el dar y el recibir se equilibran de forma viva. La tierra, el agua, la palabra y el tiempo se acompañan y sostienen, porque todo está vivo y merece cuidado.

Esta concepción —que proviene de las cosmovisiones indígenas andinas, y también puede encontrarse en otras tradiciones ancestrales del Sur global— invita a salir del pensamiento occidental y moderno que separa al ser humano de la naturaleza, y que fragmenta el cuidado en categorías funcionales o productivas. Como apunta la filósofa afrocolombiana **Silvia Rivera Cusicanqui**, desde las epistemologías indígenas «la vida es un conjunto indivisible de relaciones» y por eso el cuidado no se reduce a una responsabilidad individual, sino que es «un modo de existencia en comunidad con la Tierra».



Desde la perspectiva del feminismo comunitario, el cuidado no se articula como una tarea ni un rol asignado sino como una práctica encarnada que enlaza cuerpo, comunidad y territorio. El cuerpo —especialmente el cuerpo de las mujeres indígenas— es un «territorio político» y espacio de memoria, experiencia y resistencia, que desafía al patriarcado, al colonialismo y al extractivismo. No se trata sólo de biología, sino de identidad encarnada, continua y situada, indivisible del territorio que habita y del que emerge la práctica de cuidado. Como lo sostiene

3 Para más información sobre la filosofía del [Buen Vivir](#).

Lorena Cabnal, la autonomía corporal está intrínsecamente conectada con la defensa del territorio, ambos están en disputa dentro de estructuras de dominación que deben ser confrontadas integralmente y este entrelazamiento entre cuerpo, territorio y cuidado se enmarca en una visión ecofeminista que concibe estos espacios como lugares de vida y soporte mutuo.

En diálogo con esta cosmovisión, el concepto *kichwa* de *Suma Qamaña* o «Vivir en plenitud» remarca la importancia de empezar desde el cuerpo, ese lugar donde sentimos y habitamos nuestra experiencia. Por eso, se propone salir de la abstracción teórica para aprender de saberes ancestrales como sentir y actuar para cuidar lo vivo —y no solo a seres humanos, sino a los territorios, las aguas, los animales, el aire— desde un lugar encarnado y colectivo. Desde este lugar situado, reconocer que «habitamos desde los cuerpos y que los cuerpos sienten» nos invita a pensar las organizaciones y comunidades como espacios vivos que requieren definirse y nombrarse colectivamente, para decidir qué y cómo se cuida, estableciendo así prioridades comunes. Este enfoque situado cuestiona las dinámicas verticales y despersonalizadas, proponiendo en cambio un cuidado mutuo que integra las necesidades de cada cuerpo, entendiendo que no todas las personas ni los cuerpos requieren los mismos cuidados ni en los mismos tiempos.

La *minga*, práctica colectiva de ayuda mutua que acompaña cosechas, la construcción o eventos de la vida —nacimientos, duelos, reparaciones—, sigue siendo un modo de trabajo y cuidado comunitario que trasciende el individualismo. No siempre se nombra así, pero allí está la semilla de un tejido comunitario que sostiene y protege. Asimismo, las redes informales de mujeres que sostienen la crianza, la vejez o la enfermedad, son espacios vivos de cuidado colectivo que desafían la invisibilización estructural de estas tareas.

Para no caer en una lectura idealizada, cabe destacar que estas prácticas comunitarias conviven con dinámicas de violencia patriarcal, racismo y desigualdad, y que el cuidado está atravesado por tensiones y luchas. Desde la feminista negra nigeriana **Oyèrónké Oyěwùmí**, hasta la activista indígena colombiana **Francía Márquez**, se nos recuerda que cuidar es también resistir, proteger cuerpos y territorios frente a las múltiples formas de opresión y extractivismo que golpean especialmente a mujeres, disidencias y comunidades racializadas.

Desde estos referentes, el cuidado comunitario se vuelve una práctica política de cuidado antirracista, anticapacitista y antigordofóbica, que desafía las normas eurocéntricas y capitalistas sobre quién merece cuidado y cómo debe darse. En ese sentido, el cuidado no es solo una acción privada o femenina, sino una estrategia colectiva para sostener la vida en condiciones adversas y para construir mundos posibles desde el Sur global hasta nuestros territorios.

Ubuntu: yo soy porque nosotras somos

Hay saberes que no surgen de los libros, sino del calor de los cuerpos en comunidad. La filosofía *Ubuntu*⁴, originaria de pueblos del sur del continente africano, se transmite de gesto en gesto, de palabra en palabra, en la forma de cuidar, de recibir, de decidir, de sanar. Es una visión del mundo profundamente relacional, donde la existencia individual sólo es posible dentro del entramado colectivo. «Una persona es persona a través de otras personas», se dice. «Yo soy porque nosotras somos».

Desde esta mirada, se afirma que la individualidad no se contrapone a la colectividad, sino que la persona existe en tanto reconoce a los demás y es reconocida por ellos. En palabras de **Sinenhlanhla S. Chisale**, *Ubuntu* no se reduce a un principio abstracto, sino que emerge en las prácticas cotidianas de cuidado compartido: «Ubuntu in a context of caregiving is not exclusively

4 Para más información sobre la filosofía **Ubuntu**.

feminine... men and women partnered in extending caregiving to those in need» («Ubuntu en un contexto de cuidado no es exclusivamente femenino... hombres y mujeres se asociaron para extender el cuidado a los necesitados») —es decir, el cuidado es una responsabilidad compartida, no una caridad, sino una forma de vida común que sostiene la convivencia y la pertenencia mutua.

Desde *Ubuntu*, el sostén mutuo nace de la dignidad compartida, la visión del cuidado como vínculo se aleja de la lógica asistencialista que sitúa a unas como proveedoras y a otras como receptoras pasivas. La ayuda no se da desde la superioridad, sino desde el reconocimiento horizontal de que todas, en algún momento, necesitamos y aportamos. Las Comunidades Autofinanciadas (CAF)⁵, por ejemplo, lo ponen en práctica mediante fondos comunes gestionados sin jerarquías, donde cada una aporta según sus posibilidades y recibe según sus necesidades. Son estructuras económicas basadas en la confianza, el compromiso y la solidaridad. Otro relato conocido, que circula de boca en boca, habla de alguien que prestaba máquinas de coser a quienes no tenían el dinero pero querían poner en marcha su negocio, permitiendo que la devolución del préstamo fuera en el momento que pudieran generar beneficios. Las devoluciones no se exigían en un plazo fijo ni con interés, sino cuando la persona lograba obtener beneficios. Aquí, la reciprocidad no es transacción ni deuda: es cuidado que circula y posibilita, es comunidad que confía.

Una política del amor revolucionaria: sabidurías desde el islam

Hay palabras que han sido arrancadas de sus raíces, despojadas de su sentido, convertidas en ruido o amenaza en los discursos dominantes. Palabras como *Allahou Akbar* (Dios es grande), que tantas veces hemos escuchado fuera de contexto, instrumentalizadas por el miedo o el desconocimiento; sin embargo, esas palabras, en boca de quienes las habitan, en sus lenguas, cuerpos e historias, nos invitan a imaginar otros mundos posibles.



La pensadora y activista franco-argelina **Houria Bouteldja**⁶ nos ofrece una lectura profundamente política y espiritual de esta expresión: «¡*Allahu Akbar!* es una afirmación del límite humano, una manera de recordarnos que no somos dioses, que no somos el centro». Desde su libro *Los blancos, los judíos y nosotros*, desmonta la soberbia colonial y propone una política del amor revolucionaria, donde el cuidado pasa por descentralizar al yo, reconocer nuestra finitud y abrazar la necesidad del otro no como reflejo, sino como diferencia que transforma. Bouteldja no nos habla a quienes no compartimos su fe para convencernos de nada, sino para interpelar desde su lugar: militante política descolonial franco-argelina, que nos recuerda que el cuidado también es espiritualidad, humildad y compromiso. Que hay formas de nombrar lo común que no pasan por lo racional ni por lo individual, sino por una relación sagrada con la existencia, con lo creado, con el origen.

Desde algunas corrientes del islam, se transmiten conceptos que resuenan con esta ética del vínculo. El *Tawhid*, por ejemplo, nombra la unidad fundamental de toda existencia, la conexión entre todo lo que es. No se trata aquí de traducir o reducir lo sagrado a términos laicos, sino de permitir que esa visión de fondo nos cuestione: ¿desde dónde nos vinculamos?, ¿qué imagen del mundo sostenemos al cuidar?,

5 Para más información sobre CAF'S.

6 Para más información véase en la referencia de BOUTELDJA, Houria.

¿a qué renunciamos cuando creemos que todo depende de nuestro control? Otro concepto que ayuda a entender esta propuesta de ver la vida y el autocuidado es el de *Umma*, que refiere a la comunidad de personas creyentes unidas no por sangre ni nación, sino por un propósito común. Aunque tiene un significado específico dentro del islam, nos permite pensar —desde fuera, con cuidado— en formas de comunidad basadas en la pluralidad, el respeto y la dirección compartida, sin jerarquías impuestas ni uniformidad.

Bouteldja nos recuerda que para construir mundos nuevos hace falta humildad política y amor insurgente. No un amor dulce o dócil, sino uno que sepa nombrar el límite, el daño, la necesidad de transformación profunda. Un amor que descentre, que escuche, que sepa decir «no lo sé» o «no me toca hablar». Un amor que, desde el cuidado, también interpele y desarme los privilegios.

Desde los márgenes gitanos: cuidado, comunidad y resistencia

Desde el pensamiento y la práctica romaní emerge una comprensión del cuidado que nace del margen, pero no se limita a él. El pueblo gitano ha sido históricamente perseguido por no encajar en los patrones culturales y sociales de la normatividad occidental. Esa desobediencia a las lógicas del sistema-mundo no ha sido elegida sin consecuencias —el antigitanismo continúa siendo una de las formas más extendidas y naturalizadas de violencia en Europa—, pero también ha dado lugar a modos de vida donde la comunidad, el apoyo mutuo y la autonomía se sostienen sin pedir permiso.

No se trata de romantizar la exclusión, sino de mirar cómo, desde ella, se han tejido formas de cuidado sostenidas en el tiempo: redes familiares y vecinales extensas, resolución de conflictos sin mediación institucional, cuidados intergeneracionales y economías que circulan fuera del capital bancario. Como señala la activista gitana y abogada laboralista **Pastora Filigrana**⁷, «la vida no es posible si no es en común». Y eso implica aprender a cuidar fuera de los moldes que reparten responsabilidades según género, clase o edad, construyendo vínculos que no se rigen por la eficiencia ni por la obligación impuesta. O como dice **Tamara Clavería**, «el feminismo no debería pivotar únicamente sobre la externalización, sino sobre el fortalecimiento de alternativas comunitarias. Para materializar el lema ecofeminista de «poner la vida en el centro», tal vez se pueda aprender algo de la cosmovisión del pueblo gitano»⁸.



Interdependencias radicales: aportes desde las luchas anticapacitistas

Desde los activismos anticapacitistas se ha generado una crítica profunda a la idea de autonomía individual como valor central de la vida buena. El cuerpo que se sostiene solo, el que no necesita ayuda, el que produce sin interrupciones: ese es el ideal normativo que impone el sistema capacitista. Pero frente a esa lógica, muchas activistas, pensadoras y comunidades

7 Para más información véase en la [referencia de FILIGRANA, Pastora](#).

8 Para más información véase en la [referencia de CLAVERÍA, Tamara](#).

diversas han levantado otra verdad más encarnada: todas las vidas son vulnerables, todas necesitan cuidados, todas somos interdependientes.



La artista y escritora **Johanna Hedva**, en su poderoso ensayo *The Sick Woman Theory*, escribe: «La mujer enferma es la que no puede trabajar.

La que no puede salir a la calle. La que no puede marchar. La que no puede aguantar ni un minuto más sin descanso. Pero también es la que sabe que estar en cama puede ser una forma de resistencia, y que el cuerpo que cuida y necesita cuidado también es político». Como ella menciona en muchas de las entrevistas o charlas que concede, «everyone in this room will be disabled sooner, maybe you already are, or later» («Todos en esta sala serán discapacitados antes, tal vez ya lo estés, o más tarde»).

Desde esa mirada, los cuerpos que no encajan en la norma productiva —por enfermedad, diversidad funcional, dolor crónico, fatiga o neurodivergencia— no son una excepción, sino un lugar desde donde repensar todo el sistema de valores que sustenta la vida colectiva. La artista y activista **Helena Prous** insiste en que «el capacitismo no solo daña a las personas discapacitadas, sino que nos atraviesa a todes, porque marca cuáles cuerpos y tiempos se consideran válidos, útiles, tolerables».

Desde el ámbito comunitario, en muchas experiencias populares, rurales y transfeministas —como redes vecinales, grupos de apoyo mutuo, colectivos autogestionados— se vienen creando otras formas de cuidar: más lentas, más afectivas, más sensibles a los cuerpos que necesitan parar o ir más despacio. Allí donde no llega el Estado o lo institucional, muchas veces lo que aparece es una práctica situada del cuidado que se parece mucho a lo que Johanna Hedva define como «una forma de hacer mundo desde el cansancio, desde la dependencia, desde el dolor que no se puede explicar».

El anticapacitismo no es solo una denuncia: es también una invitación a imaginar relaciones más cuidadosas, a cuestionar la eficiencia como medida del valor y a construir tramas de apoyo que reconozcan la necesidad como parte central de la vida. En un contexto de crisis climática, de agotamiento colectivo y de precariedad vital, reconocer la interdependencia como principio organizativo ya no es una opción, es una urgencia.

Cuerpos disidentes: contra la gordofobia y otras formas de exclusión

En un mundo que venera ciertos cuerpos —delgados, normativos, trabajables, medibles— las personas gordas, racializadas, trans, no binarias, con diversidad funcional o simplemente no encajables en el canon, son objeto de múltiples violencias simbólicas, morales y estéticas. La gordofobia es una de estas formas de opresión, y no actúa sola: se entrelaza con discursos biomédicos, clasistas, racistas y cisheteronormativos que legitiman la exclusión de los cuerpos considerados improductivos o inadecuados.

Magda Piñeyro ha señalado que la gordofobia se estructura en torno a tres grandes ejes: el estético, el sanitario y el moral. Ser gorda implica no solo ser vista como alguien que «no entra» —en el asiento, en la foto, en el ideal— sino también como alguien que falla: una persona descuidada, culpable, irresponsable. «**Gorda no es un insulto**», insiste Piñeyro, sino una categoría política desde la que se construyen alianzas, se denuncia la violencia cotidiana y se sostiene la alegría de habitar un cuerpo vivo fuera de norma (eldiario.es).

Desde Argentina, activistas como **Laura Contrera**, **Constanza Álvarez** o **Lucre Masson** han articulado redes como *Panzas Subversas* o el fanzine *FEA*, que politizan el cuerpo gordo y lo sitúan dentro de un **marco transfeminista, despatologizante y anticapacitista**. No se trata de celebrar un cuerpo idealizado, sino de desobedecer la imposición del canon, y de crear desde ahí otras formas de vida posible. Como escribe Contrera, «los cuerpos gordos, al no responder a los ideales de salud, belleza ni productividad, están en condiciones privilegiadas para poner en crisis los sentidos dominantes de la corporalidad» (*El gordazine*).



Lucrecia Masson también afirma que «...hay un potencial enorme en colectivizar nuestros malestares más profundos y sacarlos de esos lugares de oscuridad y silencio al que parece que son condenados».

Estos activismos se entrecruzan con luchas por la visibilidad de cuerpos racializados, trans, con estéticas no normativas, visiblemente no adaptables, cuerpos que han aprendido a esconderse, a producir desde los márgenes, a autoemplearse afectiva y materialmente para sobrevivir. Frente al mercado que nos exige cuerpos rendidores, estos cuerpos generan redes de trueque, talleres textiles, ferias autogestionadas, cuidados compartidos, estrategias de subsistencia que no pasan por la validación del currículum ni del canon. Nombrar la gordofobia y otras violencias corporales no es quedarnos en la herida, sino hacer de ella un territorio común. Un espacio desde el que crear, sostenernos, y habitar mundos donde no haya que pedir permiso para ser.

Todas estas visiones que han sido desvalorizadas y excluidas de ser reconocidas como saberes nos brindan la oportunidad de desaprender las lógicas desconectadas del cuidado de lo vivo, y de enraizarnos con lo que somos y dónde estamos, desde lógicas del cuidado común y la responsabilidad como habilidad a desarrollar. Esto implica dejar de lado la competencia y la lucha por los recursos, para dar paso a fórmulas de convivencia que busquen el beneficio colectivo.

Esta invitación a desaprender que os estamos lanzando entre líneas requiere primero una reflexión previa, empezando por cómo sentimos que nos cuidamos a nosotras mismas, cómo entendemos esos cuidados, y de dónde vienen esas ideas insertas en nuestros cuerpos que reproducimos cotidianamente. Desde nuestra experiencia, poder compartir estos imaginarios desde el aprecio colectivo, no desde el juicio, sino asumiendo que quizás habrá incoherencias entre nuestro discurso teórico/político y nuestra práctica cotidiana, nos ayuda a poner en práctica la corresponsabilidad colectiva, ya que facilita transitar el camino hacia un cambio cultural sobre cómo queremos entender y definir colectivamente el cuidado dentro de nuestras organizaciones. Consideramos que este proceso primero debería pasar por una indagación personal y, después, por una aproximación colectiva sobre cómo sentimos que nos cuida la entidad y sobre cómo deseamos que se apliquen a partir de ahora los cuidados en nuestra organización, desde una mayor consciencia y diversidad.

Sabemos, porque lo hemos vivido, que poner en práctica esta consciencia y la posibilidad de que estas prácticas sean reales no es tarea sencilla. Requiere ciertas habilidades que podemos ir adquiriendo y desaprendiendo paso a paso, sin penalizarnos ni culpabilizarnos por no avanzar a un ritmo más rápido. Este concepto de los ritmos es complejo y diverso. Cuando hablamos de ritmos, hablamos del ritmo que alguien supone que es el «correcto» para una acción o proceso, pero también de los ritmos internos que cada persona tiene para procesar y actuar ante situaciones y acciones. Nuestro aprendizaje consistiría en nombrar que los ritmos no son neutrales y que, según nuestra cultura organizativa, marcáremos cuáles ritmos tienen cabida, y para quiénes, y cuáles no.

Desafortunadamente, vivimos en un mundo que exige un ritmo acelerado, y eso condiciona muchas de las cosas que queremos hacer. Ir a un ritmo «lento» sigue siendo una práctica contracultural y estigmatizante para los cuerpos que lo habitan. Además, reconocer que no poder seguir estos ritmos rápidos es incapacitante para muchos cuerpos es fundamental. Sin duda, para avanzar en la construcción de entornos más inclusivos y sostenibles es necesario sentir y tener esta conciencia e intentar incorporarla en nuestras reflexiones como organizaciones que quieren cuidar.

A lo largo de este recorrido, aunque hemos optado por no forzar paralelismos, reconocemos que especialmente en contextos alejados de las grandes ciudades y metrópolis, hemos visto destellos que resuenan con muchas de las prácticas aquí descritas. En Andalucía, en el sur de Europa, en las costas y sierras del Mediterráneo, hay gestos y formas de vida que persisten: vecinas que se acompañan en la crianza, manos que se tienden en las cosechas, conversaciones que sostienen la memoria colectiva. Volver al pueblo, o permanecer en él, nos recuerda que el cuidado comunitario no es un concepto abstracto, sino un latido que sigue presente, aunque a veces lo hayamos olvidado.

También queremos subrayar que, al poner en valor economías, trabajos y prácticas no normativas, no caemos en una lectura que reduzca la identidad de las mujeres, disidencias, migrantes, gitanas y otras sujetas políticas a esos espacios comunitarios. Muchas de ellas ocupan puestos de alta responsabilidad en otros espacios, han transitado trayectorias académicas exigentes, lideran investigaciones y empresas o influyen en decisiones políticas de gran alcance. Reconocer y defender las prácticas comunitarias no implica negar estas otras formas de presencia y poder, al contrario, nos invita a pensar cómo ambas se entrelazan y se nutren.

Desde ahí, lo que hemos desaprendido —y seguimos desaprendiendo— es a no jerarquizar unas formas de cuidado sobre otras. Sabemos que no existe una única manera de sostener la vida y que el valor de una práctica no depende de si se enmarca en lo rural, lo urbano, lo formal o lo informal, sino de si contribuye a tejer redes que dignifiquen y sostengan a todas las personas en su diversidad.

Al final, todas estas prácticas y saberes se entrecruzan de maneras diversas, tejiendo redes de cuidado que se apoyan y enriquecen mutuamente. Ninguna de ellas está libre de conflictos o dificultades, pues el cuidado es un proceso vivo y complejo que requiere trabajo constante y compromiso colectivo. Sin embargo, cada una sirve como un punto de partida valioso, ofreciendo herramientas y aprendizajes que pueden acompañarnos en nuestros procesos individuales y colectivos para aprender a cuidarnos mejor, desde el reconocimiento de nuestras diversidades, límites y potencias.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

Durante el módulo os invitamos a realizar ejercicios prácticos, entendiendo que vais a escoger los que resulten más adecuados en vuestros contextos. Hemos intentado hacer una recopilación de ejercicios que nosotras hemos realizado, que hemos facilitado con otras organizaciones, y otros ejercicios que conocemos que creemos que pueden ser útiles. En cada uno de los ejercicios daremos indicaciones sobre sus objetivos y necesidades, previo a la explicación de cómo realizarlos.

Para ponerlos en práctica, aconsejamos primero leer el módulo entero, de esa forma podréis decidir mejor cuáles queréis aplicar o incluso que se puedan basar en inspiración para hacer las variantes que os sean más útiles.



Tipo de ejercicio

Individual

Colectivo

Objetivo general

Indagar sobre los imaginarios que tenemos en relación a los cuidados.

Objetivo específico

Explorar qué relación y experiencia personal tenemos con los cuidados.

Qué necesitamos

Primero que todo, encuentra un momento en el que puedas concentrarte y darte un espacio a ti misma, si es difícil intenta buscar algún lugar que te conecte contigo de manera cotidiana, intentando evitar interrupciones. Es importante que no juzgues lo que resulta, sino que lo percibas como un ejercicio de concienciación y reflexión interna sin filtros ni prejuicios hacia ti.

Duración

15 a 30 minutos por reflexión, depende de la necesidad de profundizar en cada pregunta y de la persona que realice el ejercicio. Igualmente sería aconsejable dedicarle un mínimo de 10 minutos por pregunta.

Material

- Libreta, bloc de notas, papel DINA4/DINA3.
- Rotuladores, bolígrafos.
- Espacio que te ayude a estar en calma y concentrada.

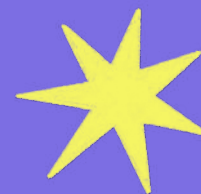
Estructura del ejercicio

Preguntas para la reflexión:

- Si escuchas la palabra cuidados: **¿cuál es la primera imagen que te viene a la mente?** Si puedes dibújala. Añade otras palabras asociadas que tengan sentido para ti.
- **¿Cómo has vivido los cuidados en tu propia experiencia personal?** Observa si hay palabras o frases que te vienen a la cabeza como un recuerdo y anótalas.
- **¿Qué significa para ti cuidar en colectivo?** Apunta o ilustra las primeras ideas que aparecen, incluso si piensas en un grupo de personas en concreto.
- **¿En vuestra organización cómo vives y sientes los cuidados?** Piensa dentro de la organización con las personas con las que compartes el espacio, las cosas que hacéis en colectivo o las que hacéis con otras personas, entidades, lugares y agentes con los que os relacionáis.

Resultados

Una vez tengas los resultados de estas cuatro reflexiones, te invitamos a pensar si estas respuestas corresponden a ideas propias o quizás tienen un patrón más estructural, macro-social (patriarcado, capitalismo, colonialismo, racismo, capacitismo, etc.). Aunque es un primer ejercicio individual de indagación, os recomendamos que tengáis un espacio colectivo donde comentarlo, no tiene por qué ser en la propia organización, puede hacerse con tus redes o vínculos más cercanos y ver qué resulta similar y qué no.



2 ¿Qué incluimos como cuidados?

Desde nuestra manera de vivirlo entendemos que los cuidados de nuestra organización pasan por cualquier tarea que atienda las necesidades de los cuerpos vivos que tenemos en nuestro entorno. Por un lado, esto incluye las personas que lo conformamos, nuestro entorno vivo dentro del espacio (naturaleza, animales, semillas, fermentos...) y las estructuras que lo conforman (espacios físicos, materiales que utilizamos, maquinaria...). Por otro lado, también incluye las estructuras no visibles de la organización interna que tenemos para llevar a cabo nuestros cometidos (organización de tareas, responsabilidades, protocolos), y también la relación de vínculos (afectos, legitimidad, reciprocidad), que construimos y sostenemos dentro.

Desde una cultura organizacional clásica, de corte occidental y capitalista, estas cuestiones no son prioritarias y, seguramente, en muchos casos ni siquiera están descritas ni visibilizadas: no se reconoce quién se encarga de ellas ni cómo contribuyen a la sostenibilidad de la vida. Esto pasa, por ejemplo, cuando quienes limpian los espacios son invisibles, con las tareas poco valoradas que generan bienestar en las sesiones de trabajo (preparar bebidas y comidas, organizar mesas, sillas y materiales), o en quienes diseñan espacios informales que facilitan los vínculos entre las personas que los habitan. Incluso en eventos colectivos que se organizan para «retener» talento y cohesionar a los equipos, como sesiones de *TeamBuilding*, se puede seguir viendo el patrón de la no visibilidad de qué se ha hecho para que ello sea posible. Desde hace unas décadas se habla de la necesidad de «atender» a las personas trabajadoras para que sean «rentables» y rindan mejor en favor de los beneficios esperados; sin embargo, esa atención se mantendrá mientras se consigan los beneficios y el capital buscado, en caso contrario serán las primeras cosas que se eliminarán, entendidas como costes y no como inversión a largo plazo.

Si observamos la cultura que promueve la Economía Social y Solidaria (ESS), cuyo mensaje principal es poner a las personas en el centro, esta se presenta como una alternativa al capitalismo salvaje. Sin embargo, desde hace décadas los movimientos feministas vienen reivindicando que no hay claridad sobre qué vidas y qué cuerpos son los que realmente ocupan el centro de estas iniciativas que estamos construyendo. En la práctica, seguimos reproduciendo un mercado social diseñado para unas pocas personas, mientras que otras continúan excluidas, ya sea por una distribución desigual del capital social o por la falta de recursos propios. Por tanto, no es de extrañar que, en cualquier colectivo —por pequeño o alternativo que sea—, a veces resulte difícil gestionar los cuidados. A ello se suma que tampoco suele ser sencillo exigir que estas necesidades estén cubiertas por quienes nos hacen encargos, ya sea a través de subvenciones o de contrataciones.

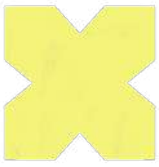
Como vimos en el apartado anterior, muchas veces se invisibilizan prácticas no hegemónicas de otras culturas que podrían servirnos de inspiración y con las que sería valioso tejer alianzas. Por ejemplo, aprender de la propia naturaleza como fuente de sabiduría (la biomimética, los

animales...) puede darnos ideas que luego podamos aplicar en nuestras organizaciones. Necesitamos también más referentes y espacios donde compartir estos conocimientos aplicados, sólo de esta manera podremos alejarnos de las teorías edulcoradas que dicen que «todas nos cuidamos desde el amor» y aterrizar a cómo realmente vivimos el cuidado en nuestros cuerpos y en el día a día, con todas sus complejidades.

Desde nuestra experiencia, muchas veces los cuidados no están definidos ni estructurados, sino que surgen de manera espontánea dentro de la organización. El hecho de no guardar ni planificar un espacio para pensar, sentir y compartir qué nos pasa con todo esto provoca que las dinámicas generen normas invisibles, roles enquistados, cargas insostenibles y, en general, malestares que no encuentran un lugar concreto donde ser abordados desde el diálogo y el entendimiento mutuo. Todo ello termina produciendo rupturas en las relaciones e incluso en las propias organizaciones, ante la imposibilidad de seguir soportando estas vivencias cotidianamente.

En cambio, nos damos cuenta de que, cuando las organizaciones ponen atención y cuidan esta definición del cuidado, entendiéndola como algo vivo, nunca definitivo, que nos ofrece un marco interno revisable y que se va nutriendo de lo que vamos sintiendo, hace que las organizaciones puedan ser más resilientes, se entiendan mejor, se miren más las unas a las otras y se reconozcan mutuamente.

Esta propuesta no pretende romantizar la práctica, sino nombrar que a medida que se trabaja, facilita la convivencia y la posibilidad de habitar espacios colectivos con más conciencia y más sostenibles. Evidentemente, realizar esta práctica requiere desarrollar habilidades contraculturales que seguramente no todas dispongamos de igual forma. En este sentido, nuestras mochilas llenas de las vivencias pasadas no serán iguales, y esto requerirá un esfuerzo y trabajo colectivo que cada una tiene que ir viendo cómo lo quiere habitar. Para nosotras es importante nombrar que no existen medidas universales, existen conciencias que deberíamos de activar, cada organización en su contexto y con su recorrido tiene que encontrar las maneras que les puedan ser más útiles. Nadie más que los propios cuerpos vivos son los que realmente pueden conocer mejor qué necesitan para poder aplicar esta conciencia en su cotidianidad.



Relato de las vivencias propias

Eli *A veces he sentido que llego a una organización con ganas de participar, ya sea porque quiero formar parte, porque creo que puedo aportar algo diferente o incluso porque me han invitado, pero veo que en este espacio no siempre puedo expresar plenamente lo que siento, y esta situación se repite con frecuencia. Te das cuenta que no te sientes cuidada ni acogida, pero no sabes exactamente qué es lo que no facilita un cambio de clima. A veces son miradas, o no miradas; otras veces son las respuestas a tus argumentos o la sensación de que no sabes lo suficiente y que las otras (en general «los otros»), saben siempre más que tú... Incluso, me ha pasado otras veces que expresas que no te estás sintiendo cómoda en el espacio o con la gente con la que estás y las reacciones son de sorpresa: «ostras, me parece súper interesante lo que estás diciendo...». En otras ocasiones hay un trato paternalista y culpabilizador: «pues serás tú que estás más sensible, porque yo no te lo he dicho con esa intención, yo sólo te lo digo porque no se podría aplicar lo que propones, no es realista...». Otras han sido críticas hacia mis no cuidados, al no concebir ni tener en cuenta suficiente otras diversidades, otros ritmos u otras maneras de habitar, o dando por sentado que todas estábamos entendiendo lo mismo, que veíamos las cosas igual, o asumir de manera informal que ciertas tareas o roles me correspondían por mi recorrido previo o por mis habilidades.*

arba *Desde hace años vengo participando en espacios colectivos de trabajo, de vivienda, de activismo... en muchos de ellos he sentido falta de cuidados, en muchos también he ejercido falta de cuidados. He estado en muchos espacios donde he sentido que mi presencia era demasiado: demasiado intensa, demasiado demandante, demasiado política. Otras veces he sido invisible. He llegado con ilusión a lugares donde pensaba que por fin podría habitar me entera y poco a poco fui encogiéndome. A veces no es una palabra ni un gesto, es esa sensación que se instala en el cuerpo de que no encajas, de que hay un código que no conoces. Me he sentido juzgada por cómo habito el conflicto, por mi cuerpo, por mi manera de nombrar lo que duele. Me he sentido culpable por señalar lo que no funciona, como si cuidar fuera sinónimo de callarse. Y también he cometido errores. He sostenido más de lo que podía, he silenciado otras voces pensando que estaba salvando el barco y no supe ver que estaba repitiendo patrones de poder. He descuidado sin querer a otras, que también lo estaban pasando mal. Me cuesta distinguir aún cuándo doy porque quiero y cuándo por miedo a perder el lugar.*

Aprendizajes concretos

Eli *En cualquiera de los casos, lo que si he descubierto es que existe una falta de cuidado: de los vínculos que podemos generar, de las personas que están participando, de los espacios que habitamos y en los que nos encontramos, y también de la manera en que nos relacionamos, más allá del tema o del contenido que estemos*

intercambiando. Y estas vivencias interfieren en lo cotidiano y son esa parte, muchas veces secundaria o invisible, a la que no le damos valor pero que es la que nos ayuda a gestionar nuestras maneras de comunicarnos y generar espacios habitables. De forma más reciente, he empezado a poner en práctica el no suponer, preguntar más, desaprender y a no victimizarme cuando alguien me dice algo que no le ha gustado sobre mis maneras, a no responder justificándome. He empezado a tratar de entender qué está sucediendo con ese malestar y cómo puedo responder afectivamente responsable, sin evitar o dejar de exponer mis límites.

arba *Lo que más he aprendido en estos años es que cuidar no es complacer. Que no todas estamos en el mismo momento, ni llegamos con la misma historia, ni podemos responder igual. He aprendido que mi dolor no invalida el de otras, y que hay que dejar espacio también a las que no gritan. He aprendido que puedo retirarme sin traicionar a nadie. Que el cuidado no siempre se da en grupo, que a veces también se construye desde una amiga que te escribe para recordarte que no estás sola. Que se puede empezar de nuevo sin tener que fingir que no dolió. Y que cuando me reconozco privilegiada, no se trata de culpa, sino de qué hago con eso.*

Hubo algo que me hizo un clic profundo: entender que cuando nos presentamos ante las demás, solemos visibilizar nuestras opresiones —que somos bolleras, andaluzas, precarias, disidentes...— pero dejamos fuera nuestras posiciones privilegiadas. Yo, por ejemplo, desde hace un tiempo menciono que soy mujer cis blanca europea, pero no suelo nombrar que también tengo una parte catalana, estudios académicos superiores, que tengo un capital cultural alto y una familia biológica que me respalda. Y sin nombrarlo, me resulta más difícil revisarlo. Amar también esas partes —no para celebrarlas, sino para reconocerlas y responsabilizarnos de ellas— me ha permitido empezar a mirarme con más honestidad, sin dividirme entre lo que duele y lo que beneficia. También esas partes mías necesitan ser comprendidas, para no actuar desde la sombra.

El proceso de comenzar a cuidar(nos) conscientemente

Eli *Recientemente, y gracias a un trabajo ingente y el privilegio de poder dedicarme el tiempo a revisarme, he aprendido a tratarme mejor como individuo. Este sobreesfuerzo no hubiera sido posible jamás sin tener la red de personas que me arropan y me aportan la compasión que se necesita para quererse tal y como somos, identificar las partes que debemos mejorar por responsabilidad afectiva hacia nosotras mismas y el resto. He sido consciente de que es un tesoro y privilegio, académicamente muchas veces le llaman capital social o relacional, pero sin duda es un recurso que no se da siempre y que puede penalizar o ser injusto para otras.*

A la vez, este proceso ha sido posible gracias a encontrarme con otras personas que también querían poner los cuidados en el centro, que desde diferentes puntos de vista sobre lo que entendemos por cuidados, hemos apostado por abrir espacios de diálogo y por poner en el centro de esta discusión no sólo aquellas tareas que generan una remuneración, sino también todas las que nos sostienen en nuestro día a día, aprendiendo a valorarlas y a trabajar para que estén cubiertas. Esta parte es la más compleja, ya que vivimos en un mundo que no valora el cuidado y, por tanto,

nuestra práctica es contracultural. Muchas veces se siente agotador tener que ir defendiendo la calidad de las vidas desde la corresponsabilidad, y quieres soltarlo y asumir que no es posible. En este punto, contar con otros que también creativamente buscan maneras de aplicar esta mirada sin morir en el intento nos da luz, nos ayuda a poder mirarnos y decirnos que poco a poco podemos hacer pequeños cambios que construyan lugares más habitables y conscientes.

Incluso siendo conscientes y buscando cómo mejorar y aplicar diariamente una cultura del cuidado, hemos aceptado que no podemos abarcar todas nuestras necesidades, nos encantaría, pero no somos una varita mágica que pueda conceder todos nuestros deseos en un mundo que no concibe el cuidado comunitario como una prioridad. Es importante poder identificar, nombrar, valorar y priorizar el cuidado desde el debate colectivo, desde el reconocimiento y la confianza mutua, desde la escucha y desde la memoria de lo que hemos hecho; teniendo en cuenta lo que quizá no hemos visto ni vivido, pero que es mencionado como importante y como una necesidad por nuevas personas.

arba *Empecé a cuidar(nos) de verdad cuando dejé de exigirme ser la versión perfecta de mí misma, cuando acepté que no puedo con todo, que no quiero todo. Aprendí que cuidarme no es aislarme, pero tampoco es exponerme siempre. Que el descanso también es político. Que el cuerpo me habla y que, si no lo escucho, se apaga. Empezar a cuidar(nos) ha sido también empezar a mirar a las demás sin esperar tanto. Acompañar sin invadir. Nombrar lo que necesito sin que me tiemble la voz. He entendido que no hay un modelo único, que lo que me sirve a mí puede no servir a otras y que está bien. Y que cuando hablamos de cuidados no hablamos de utopías sino de pequeñas cosas: un grupo que cambia de horario para que pueda estar, alguien que me pregunta cómo estoy de verdad, una compañera que me ofrece cubrirme sin pedírselo.*

Y también ha sido empezar a poner límites, a marcar un ritmo más justo para mí. Reduje mis horas de trabajo remunerado para dedicar más tiempo a mis trabajos no remunerados, como la crianza de mi hijo —ya adolescente— o el cuidado del jardín de la casa que habito. Aprendí a decir que no a proyectos, ideas y propuestas que quizás me entusiasmaban, pero me quitaban el aire. A priorizar lo que me sostiene. A parar sin tener que justificarlo.

En ese camino, dejé de buscar espacios de evasión. Dejé las fiestas y el ruido, pero también muchos espacios colectivos, proyectos, activismo. Durante años sentí que tenía que estar en todas partes, en todos los colectivos, en todas las luchas, como si cuantos más espacios habitara más válida fuera, como si mi presencia en mil causas me hiciera merecedora de reconocimiento, de afecto, de pertenencia. Hoy me importa menos no estar. He aprendido que ser alguien, el recorrido, el hacer, el sostener, el transformar... todo eso ya está en mí, aunque no lo represente públicamente. He aprendido a validarme sin tener que encarnar mil ideas o siglas. A existir sin estar en todas partes.

Y empecé a hacer espacio para el goce desde otros lugares: el goce del cuerpo que aprende cosas nuevas, del hacer con las manos, del movimiento sin exigencia, de habitarme sin prisa. Apagar la cabeza aunque sea un poco. Cuidarme también fue eso: recuperar el placer de existir sin tener que rendir, sin tener que demostrar. Sin escapar.

Eli *En general, fue muy importante poner en común que los cuidados son importantes y prioritarios, que quizás no sabemos cómo hacerlo, desde la compasión y la escucha, vamos explorando qué caminos nos facilitan cuidarnos y qué otros nos descuidan. Aceptando las incoherencias desde la consciencia, pero no desde el olvido. Viendo qué cosas podemos poner en práctica y qué otras quedan para seguir buscando opciones.*

A su vez, el privilegio de contar con una red de personas que te reconozcan y que te nutran no se da en todos los contextos, entendiendo que es injusto exigir a los demás que puedan aportar desde el mismo lugar que quizás el que sí que cuenta con ello. Es básico poder identificar qué privilegios y qué mochilas tenemos como elementos a tener en cuenta para nuestra práctica individual y colectiva; y asumir cómo podemos corresponsabilizarnos de la redistribución social que no se ha dado. Quizás a veces tendremos que asumir de formación interna, de talleres, de tiempos u otros recursos que faciliten el reequilibrio sin pretender la balanza perfecta.

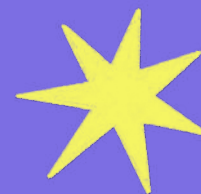
arba *Lo más transformador ha sido descubrir que no estoy sola en esta búsqueda, que muchas sentimos la misma incomodidad, el mismo deseo, el mismo cansancio. Cuando empezamos a decirlo en voz alta, cuando dejamos de fingir que todo va bien y nos atrevimos a contarnos desde el dolor, la frustración o el miedo a no encajar, algo se movió. Se abrió un espacio de posibilidad. Aprendimos a poner límites sin romper los lazos, a reconocer los privilegios sin que eso nos bloquee, a confiar en que, aunque sea lento, contradictorio y lleno de dudas, podemos construir otras formas de estar juntas.*

También aprendimos que cuidar en colectivo no es improvisar, ni basta con tener buena voluntad. Hemos necesitado crear herramientas concretas: espacios regulares de revisión de acuerdos y malestares, ajustes de horarios, rotación de tareas, momentos protegidos para hablar de lo que no funciona. Creamos espacios virtuales donde poder decir: «necesito que alguien me cubra», o simplemente «hoy no puedo con todo», aprendimos a blindar momentos del calendario para hablar de cómo estamos, no solo de qué hacemos. Hemos entendido que los cuidados no son «una energía que está en el ambiente» sino que requieren tiempo, estructura y responsabilidad compartida.

Hemos visto que a veces cuidar es dejar que alguien se aparte sin penalizarla, sin hacerle sentir que abandona. Y que otras veces es insistir con ternura, porque sabemos que quien se está yendo quizás necesita que la sostengamos, no que la soltemos. Cuidar también ha sido aprender a no leernos desde nuestras propias expectativas, sino desde la realidad que la otra puede habitar. Sostener el ritmo sin exigir sincronía. Reconocer que no todas tenemos la misma red, el mismo colchón, el mismo capital emocional o material, nos ha permitido no exigir lo mismo a todas y redistribuir sin culpa. Sostener cuando toca, parar cuando necesitamos. A veces cuidar es decir que no, otras, es llegar a tiempo. Y muchas veces, es seguir buscando juntas, aunque no sepamos cómo.

Eli y arba *Es muy importante que una organización que quiera sostener los cuidados en su interior y su práctica hacia el exterior defina «qué entiende por cuidados», no como una definición perfecta sino como aquella que realmente sirva para después aplicarla. En nuestro caso, nos fue bien materializarla en cosas concretas:*

- *Espacios blindados en horas y calendarios para poder expresar qué necesito y cómo estoy, y que establezca diálogo con la entidad/organización.*
- *Derechos laborales más allá de los convenios para dar respuesta a los cuidados que no quedan cubiertos (teletrabajo y flexibilidad horaria, siempre que sea posible y compatible; tiempo para reuniones personales (colegios, visitas de mantenimiento de casa, visitas médicas propias o de personas a cargo) y cuidar de vínculos no familiares (amigos, vecinos, animales no humanos, etc.).*
- *Espacios virtuales o de comunicación cuando se necesita hablar sobre un tema (urgente o bien en un momento blindado).*
- *Establecer corresponsabilidad con los materiales, y el reparto y redistribución de las personas que se encargan de velar por su estado.*
- *Espacios de revisión de cómo se están aplicando los acuerdos y qué estamos percibiendo, cómo sentimos que nos estamos cuidando (semestral/anual).*
- *Reconocimiento de los tiempos no visibles del trabajo colectivo: los cuidados emocionales, la gestión de malestares, los descansos que sostienen el ritmo.*
- *Flexibilización del modo en que nos representamos en red o en espacios externos, reconociendo que a veces no estar presentes también es una forma de cuidarnos.*



3 Otros retos que nos encontramos por el camino

Desde las experiencias propias y las que hemos venido observando en nuestros acompañamientos a otras, nos damos cuenta de un punto que ya os venimos comentado que es muy importante para trabajar los cuidados conscientes en las organizaciones: las organizaciones y las personas que las habitan no son neutras, socialmente hablando. El hecho de que una organización tenga una trayectoria larga o esté empezando, o que las personas que las habitan sean fundadoras o nuevas incorporaciones, o que la situación vital que estemos viviendo sea más precaria y hostil que la de los demás, nos sitúa en un mapa más complejo del que estaríamos identificando en un solo plano. Es por ello que nuestra primera tarea es reflexionar e identificar todas las relaciones de poder implícitas en nuestro entorno, para partir desde esta conciencia y no solo desde el marco común de lo que entendemos por cuidados comunitarios y/o colectivos.

Otro componente importante para entender las relaciones de poder que subyacen en nuestras prácticas es el concepto del trabajo y cómo lo entendemos, ya que persiste la creencia de que el trabajo forma parte de mi vida de manera intrínseca, bien sea porque lo que realizo me apasiona, es mi militancia o porque estar «productiva» me aporta bienestar, aparentemente. Esta visión del trabajo hace que seamos muy exigentes con nosotras mismas y nos hace ser descuidadas con nosotras mismas y hacia otras. Hemos visto cómo en las organizaciones, seguramente sin voluntad o intencionalidad, se reproducen descuidos que después afectan a las cargas de trabajo o mentales de todas, que incrementan la sensación de que no hay otra manera de trabajar y de que debemos seguir trabajando así, aunque nos genere estrés o dificultades para seguir sosteniendo la organización.

Al pensar en el trabajo, es necesario entonces visualizar y analizar varias capas o niveles:

- **Capa individual/personal:** cómo yo me siento, vivo y experimento, desde mi imaginario, el trabajo y mi situación vital.
- **Capa colectiva/organizativa:** cómo nosotras desde la organización sentimos, vivimos y experimentamos los imaginarios de la entidad sobre el trabajo y sobre la situación vital del proyecto.
- **Capa estructural/sistémica:** cómo el sistema que nos organiza siente, vive y experimenta el imaginario estructural que promueve sobre el trabajo y sobre la situación de lo que es vital para el sistema.

En este sentido sería interesante indagar desde nuestra organización, y desde estas tres capas, cuáles son los imaginarios que tenemos sobre el trabajo y sobre la vida para, en base a este análisis, tomar decisiones sobre cómo organizarlo, poniendo el cuidado y la vida en el centro.

¿Qué vemos y sentimos del trabajo y la vida dentro de nuestra organización? (Parte 1)



Tipo de ejercicio

Individual

Colectivo

Objetivo general

Indagar sobre los imaginarios colectivos que percibimos y sentimos sobre el trabajo y la vida.

Objetivo específico

- Explorar qué sentimos/pensamos cada una de las personas que formamos parte de la entidad sobre el trabajo y la vida.
- Compartir nuestros pensamientos y percepciones para tener elementos de reflexión sobre qué necesitamos trabajar en nuestra propia cultura organizativa siendo conscientes desde nuestras experiencias.

Qué necesitamos

Para este ejercicio necesitamos estar en un sitio tranquilo donde nos podamos concentrar, ya que primero haremos una indagación individual sobre las tres capas y luego tendremos un momento de compartir con el resto del grupo y ver cómo podemos trabajar internamente con esta conciencia. Es muy importante que hagamos este ejercicio sin juzgar o interpretar lo que otros digan, ya que en ese caso estaríamos manipulando los resultados, lo que no nos permitiría trabajar sobre los imaginarios colectivos que tenemos.

Es esencial que estemos dispuestas a escuchar otros puntos de vista, entender desde la compasión y la confianza en nuestros propios resultados y en los de las compañeras. Facilita el ejercicio si una de las personas participantes asume el rol de la facilitación. Esta persona debe encargarse de controlar la dinámica, los tiempos y velar para que los resultados de esta reflexión sean resultado de la participación de todes.

Duración

Proponemos **mínimo 2 horas para un grupo de menos de 10 personas** (aproximadamente calculamos 30 minutos para la indagación individual / 4-5 minutos para poder compartir por persona en gran grupo) y 30 minutos de margen para la creación colectiva de cada mini explicación.

Material

- Papel DINA4/DINA3.
- Rotuladores, bolígrafos.
- Espacio para estar libre haciendo el ejercicio individual (mesas/suelo/pared...).
- Espacio para juntarnos y poder compartir nuestros resultados (sería ideal poder colgarlos como si fueran un mural).

Estructura del ejercicio

A partir de tres dimensiones (individual, colectiva y estructural), os lanzamos preguntas que tenemos que responder con palabras o dibujos que nos vienen a la cabeza, dejando en cada capa anotadas o dibujadas nuestras reflexiones.

En la primera etapa nos vamos a preguntar:

Desde la capa individual/personal

- ¿Qué entiendo por trabajo?
- ¿Cómo siento/percibo mi vida actualmente con relación al trabajo?

Desde la capa colectiva/organizativa: el concepto trabajo y el concepto vida

- ¿Qué entiende mi organización como trabajo?
- ¿Cómo percibimos la vida del proyecto actualmente?

Desde la capa estructural/sistémica: el concepto trabajo y el concepto vida

- ¿Qué entiende nuestro país/estructura/sistema de organización macrosocial como trabajo?
- ¿Cómo se percibe desde nuestro país/estructura/sistema cuáles son los elementos esenciales para nuestra existencia y cómo cuidamos de ellos y garantizamos que los elementos vitales están cubiertos?

Una vez hecho el ejercicio individual, os recomendamos que volváis al grupo grande y podáis exponer de manera resumida vuestros resultados. Id colocando o colgando los resultados obtenidos en una pared, a modo de mural, para ir viendo palabras y elementos que se repiten, las que se diferencian o incluso son antagónicas. Esto implica una segunda y tercera etapa, y pueden ser procesos muy enriquecedores.

Cuando tengamos el mural completo, os recomendamos que sigáis trabajando sobre estos resultados para co-construir vuestra cultura organizativa de manera más consciente y diversa.

En una cuarta etapa nos animamos a preguntarnos colectivamente.

¿Qué vemos y sentimos del trabajo y la vida dentro de nuestra organización? (Parte 2)



Tipo de ejercicio

Individual

Colectivo

Objetivo general

Explorar qué mapa colectivo tenemos en relación al concepto trabajo y vida.

Objetivos específicos

Acordar qué elementos queremos incorporar en nuestra cultura organizativa de manera más consciente y diversa.

Duración

2 horas mínimas de trabajo para la exploración colectiva, **4 horas es el tiempo ideal**. Este ejercicio podría realizarse el mismo día del Ejercicio 2, o bien en otro momento cercano.

Material

- Resultados del Ejercicio 2 (mural con ejercicios individuales).
- Papel mural.
- Rotuladores, bolígrafos.
- Espacio para estar libre haciendo el ejercicio colectivo (mesas/suelo/pared...).

Estructura del ejercicio

Primero, os proponemos realizar una breve observación individual para identificar los resultados y aspectos que nos resuenen desde las distintas capas, identificando si nuestros resultados y percepciones coinciden o difieren con los identificados por los otros participantes.

A partir de aquí, planteamos un ejercicio colectivo:

- En la **capa individual**, integrar los resultados de cada persona, incorporando realidades que quizás no habíamos tenido en cuenta.
- En la **capa organizativa**, identificar el resultado común y debatir los puntos divergentes para decidir si queremos incluirlos o no.
- Finalmente, en la **capa sistémica**, sumar los elementos que consideremos, de manera colectiva, que forman parte del marco compartido.

Resultados

Como resultado de este ejercicio, tenemos un mapa conceptual y vivencial que refleja cómo entendemos el trabajo y la vida en nuestra organización. Este mapa nos permite estructurar y planificar qué aspectos queremos incorporar en los imaginarios que conforman nuestra cultura organizativa, siendo conscientes de las cosas que nos interfieren desde el sistema que nos organiza y las individualidades que forman parte de nuestra organización. Este ejercicio nos facilita la priorización de las medidas que deseamos implementar, nos ayuda a comprender la identidad que construimos en torno al trabajo y la vida y a identificar los elementos externos que pueden condicionarnos, y aquellos que necesitamos tener presentes.

Luego, más allá de este ejercicio es importante poder reflexionar sobre si es fácil o no hablar de cuidados en la organización, y si hemos definido qué entendemos por cuidados, haciéndonos las siguientes preguntas:

- **¿Existen roles cuidadores y roles descuidados?**
- **¿Se ha podido hablar de este tema en la organización?**
- **¿Qué prácticas concretas de cuidado tenemos definidas e instauradas?**
- **¿Qué nos aportan estas prácticas?**
- **¿Hacemos valoraciones periódicas de la efectividad de estas prácticas? ¿quién lo hace? ¿en base a qué criterios?**

Es importante señalar que, como ser vivo que es, nuestra organización está en constante transformación: cualquier práctica o dinámica puede variar según las necesidades de los cuerpos que la habitan y el momento vital en que se encuentren (tanto el proyecto como las personas). Por ello, es aconsejable no dar nunca por resueltas estas cuestiones, aunque seamos conscientes de su existencia o de que las hayamos construido colectivamente, incluso si las personas que forman parte siguen siendo las mismas. Nuestras vidas cambian, y con ellas también lo hacen los cuidados, sus necesidades y nuestras prioridades.

E4

Cartografía de los cuidados invisibles



Tipo de ejercicio

Individual

Colectivo

Objetivo general

Ayudar a mirar de forma concreta cómo, dónde y quién cuida en tu organización.

Objetivos específicos

Obtener un mapa de las dinámicas y prácticas de (des)cuidados que tenemos.

Qué necesitamos

Lo primero es crear un espacio tranquilo y ganas de mirar hacia adentro. Valorar si queréis tener diferentes roles en la dinamización del ejercicio o bien lo hacéis autogestionado, dependerá de cómo funcione mejor vuestro grupo.

Duración

Recomendado **2 horas**.

Material

- Papel mural.
- Pósit de colores.
- Rotuladores, bolígrafos.

Estructura del ejercicio

Empezamos con alguien del grupo que dibuje tres círculos concéntricos: centro, intermedio, periferia.

En el centro, escribiremos en pólitos verdes todo aquello que sí cuidamos y reconocemos; en el círculo intermedio, en pólitos amarillos, escribiremos los cuidados que se realizan pero no son reconocidos como tales; y en el círculo periférico o exterior, en pólitos rojos lo que nos hace daño, lo que evitamos o lo que nunca se dice.

No se trata de señalar a nadie. Sino de mapear el terreno. Nombrar lo que pasa. Reconocer lo que se sostiene en la sombra, poner por escrito lo que no está reconocido, visibilizado, no se valora, genera dolor o lo que se hace en silencio e incluso a escondidas.

Después agruparemos lo que ha salido, respondiendo también a las siguientes preguntas: **¿qué cuidados están sobrecargados en unas pocas personas?, ¿qué prácticas podríamos mover del centro a la periferia... o al revés?**

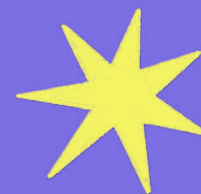
Luego, una persona del grupo va preguntando a las participantes «qué apporto / qué necesito», escribiendo sus respuestas con flechas o círculos alrededor de los pólitos.

Resultados

Como veis, este mapa no es solo un ejercicio. Es un espejo. Nos ayuda a ver lo que cuidamos y lo que aún no hemos sabido cuidar.

Otros ejercicios prácticos a indagar

Os recomendamos que vayáis al apartado de **Referencias**, donde podéis encontrar juegos y guías recomendables con más propuestas que os pueden encajar.



4 ¿Qué cultura interna tenemos y cuál deseamos?

Primero de todo, debemos saber qué queremos decir cuando hablamos de cultura interna organizacional. Para nosotros, se trata de los acuerdos, normas, tradiciones y dinámicas relacionadas con nuestros roles y con la manera en que nos organizamos dentro de la organización. También incluye las experiencias que hemos vivido, tanto dentro como fuera de ella, y cómo éstas nos han marcado; así como las actitudes que aceptamos y las que limitamos. En resumen, cuando hablamos de cultura interna nos referimos al conjunto de reglas y valores que acordamos colectivamente y que queremos que atraviesen de forma transversal nuestra práctica organizativa. La cultura interna de las organizaciones puede presentarse de diferentes maneras: a veces está descrita explícitamente y se transmite a las nuevas personas que se incorporan; otras veces no está descrita y de manera invisible e informal se van definiendo y produciendo dinámicas no acordadas, que se convierten así en parte de la cultura organizacional. También ocurre que, en algún momento, algunas personas del proyecto han llegado a describirla, pero ese trabajo ha quedado olvidado y sin revisión, a medida que ha seguido vivo nuestro recorrido.

En cualquier caso, consideramos primordial detenernos a reflexionar sobre dónde nos encontramos hoy en relación con nuestra cultura interna. Algunas preguntas iniciales que podrían plantearse las personas que habitan la organización son:

- **¿Tenemos definida y escrita/consultable nuestra cultura interna?**
- **¿Cómo hemos construido nuestra cultura interna? ¿la hemos revisado? ¿quién ha participado?**
- **¿Hay cosas no escritas que en realidad son normas invisibles que estamos aceptando, reproduciendo, desde la inercia?**

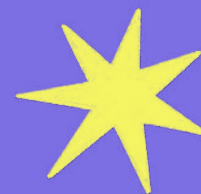
Con este apartado del módulo no buscamos que nos culpabilicemos si sentimos que no hemos hecho «bien» los deberes, sino que estas reflexiones funcionen como un punto de encuentro para identificar hacia dónde podemos seguir trabajando y así mejorar la manera en que entendemos y vivimos nuestras relaciones dentro de la organización.

Esta cultura que tengamos o que queramos construir debemos pensarla también desde el concepto de los cuidados y cómo éstos estarán presentes en nuestros acuerdos y normas, ya que existen muchas culturas organizativas que no consideran los cuidados como un valor transversal a proteger, y quedan relegados a un segundo plano, cuando los incluyen. Como ya os hemos ido explicando, para que los cuidados dejen de ser sólo una palabra bonita, y para tener elementos que nos permitan pensar en cómo aterrizarlos y aplicarlos en nuestra cotidianidad, necesitamos de normas y materialidad (espacios, horas, dineros...), que ayuden a consolidar su práctica.

A medida que tengamos definida de manera colectiva esta cultura organizacional, y que sea accesible y revisable, será más fácil identificar qué pasa en nuestra cotidianidad. Por experiencia sabemos que aunque tengamos estas medidas por escrito, muchas veces no es suficiente para sentirnos legitimadas para aplicarlas, y más aún cuando se trata de aplicar medidas que son contraculturales.

Otro aspecto fundamental que debemos tener en cuenta al definir e implementar nuestra cultura organizacional es la transparencia sobre cómo definimos los mecanismos de participación, y cuáles son los espacios de decisión y gobernanza, ya que muchas veces nos encontramos con equipos que dicen que son horizontales, que todos pueden participar y decidir, pero en la práctica vemos que existen unas dinámicas y unos liderazgos informales y formales que se constituyen como barreras reales para la participación y la toma de decisiones de manera horizontal. Además, cuando estos espacios no están bien definidos ni identificados, se presuponen roles y se espera de las personas que hagan cosas que no hemos entendido por igual. Por ello es clave que definamos, delimitemos, revisemos y construyamos colectivamente estos roles y espacios desde la corresponsabilidad, en lugar de reproducir lo que siempre se ha hecho o lo que alguien alguien ha decidido que es lo mejor.

Y finalmente, para poder pensar una cultura de la participación desde la diversidad debemos identificar y ver de manera corresponsable qué debemos tener en cuenta, para no dejar a nadie fuera de esta cultura.



5 ¿Qué habilidades necesitamos para cuidar?

Por último, os queremos proponer un apartado que incluya las habilidades que podemos incorporar si deseamos tener en cuenta los cuidados de manera más consciente y diversa. Estas habilidades las hemos recogido sobre nuestra propia experiencia, la vivida y también con otros que hemos acompañado.

Flexibilidad

Significa entender que el cuidado se trata de un proceso que está vivo que, por tanto, estamos siempre en dinámica de aprendizaje y también de co-construcción. La idea es asumir que no existe un puerto definitivo al que llegaremos y en el que todo funcionará siempre igual, sino que contamos con un mapa que nos ayuda para ir moviéndonos, pero que no llegaremos a un lugar fijo donde nos quedaremos a vivir para siempre y que funcionará siempre igual.

Empatía y corresponsabilidad

Entender que los cuidados no son individuales y que no funcionarán si los visualizamos como demandas individuales. Debemos concebir que los cuidados requieren de corresponsabilidad colectiva y que, por tanto, debemos trabajar conjuntamente para ver cómo los podemos gestionar. Además, es importante reflexionar sobre los roles de poder que habitamos cada quien dentro de nuestras organizaciones, desde una mirada interseccional. No se trata solo de ver cuántas opresiones sentimos cada una, sino de entender que no operan igual en un sistema macrosocial que es desigual e injusto, ya que la vulnerabilidad y el riesgo que podemos sentir es muy diferente, en función de nuestra posición social en el sistema en el que vivimos. Por tanto, necesitaremos asumir nuestra parte de privilegios adquiridos y la corresponsabilidad hacia el no privilegio. Partir de esta conciencia nos permitirá comprender que es necesario tomar decisiones, tanto individuales como colectivas, sobre los cuidados que queremos aplicar de manera consciente.

Autoconocimiento

Aplicar una mirada hacia los cuidados también implica ocuparnos de nuestras heridas, tanto personales como colectivas. Esta tarea no es nada fácil, ya que la cultura social que tenemos arraigada sobre el cuidado hace más bien referencia al autocuidado, de cada uno con lo suyo, y que hay que tirar siempre adelante sin darse el tiempo de revisar y reflexionar sobre lo que vivimos, sentimos o lo que hemos podido experimentar. También, muchas veces desde el privilegio, se promueve ir a terapia y trabajar internamente, pero sabemos que esto es un privilegio, ya que no está incluido como derecho y el coste de ir a terapia no estaría accesible para todos los bolsillos. Exigir esto como una obligación a quien no puede permitírselo nos puede llevar a reproducir una injusticia social. Como os hemos venido diciendo, no hay recetas sino puntos

de reflexión y consciencia para poder avanzar, teniendo en cuenta la diversidad que podemos encontrar. La propuesta es que a medida que podamos dar espacio a nuestra propia sanación y la sanación colectiva, la convivencia y los cuidados serán más conscientes y diversos.

Gestión de conflictos

Hablar de cuidados también es hablar de conflictos entre las personas que habitamos la organización. Para poder crecer como entidad y tener en cuenta nuestra diversidad, es útil aprender cómo gestionar nuestros conflictos, aceptando que los conflictos no son problemas sino oportunidades para trabajar dinámicas que ayuden en el futuro con otras experiencias y personas.



Tipo de ejercicio

Individual

Colectivo

Objetivo general

Indagar sobre las habilidades que reconocemos como propias.

Objetivo específico

Poder reconocer nuestros aportes a la comunidad/grupos.

Qué necesitamos

Primero de todo, encuentra un momento en donde puedas concentrarte y darte un espacio a ti misma. Si es difícil, intenta buscar algún lugar que te conecte contigo de manera cotidiana, intentando evitar interrupciones. Es importante que no juzgues lo que resulte, sino que lo percibas como un ejercicio de concienciación y reflexión interna, sin filtros ni prejuicios hacia ti.

Duración

Contamos que pueden ir de **15 a 30 minutos por reflexión**, depende de la necesidad de profundizar en cada pregunta y la persona que realice el ejercicio. Igualmente sería aconsejable dedicarle un mínimo de 10 minutos por pregunta.

Material

- Libreta, bloc de notas, papel DINA4/DINA3.
- Rotuladores, bolígrafos.
- Espacio que te ayude a estar en calma y concentrada.

Listado a modo de ejemplo de algunas habilidades

Todas tenemos habilidades desarrolladas, seamos más o menos conscientes de ellas. Las habilidades pueden ser cognitivas (pensamiento, memoria, aprendizaje), sociales e interpersonales (comunicación, empatía, liderazgo, trabajo en equipo), emocionales (manejo de emociones, autoconocimiento, inteligencia emocional) o espirituales (tener propósito, conexión). Tenemos habilidades en función de las comunidades de las que venimos y en las que nos hemos socializado, que pueden ser colectivas y hacernos resilientes.

Mencionamos algunas posibles... ¡seguro que puedes encontrar y nombrar muchas más!:

- Empatía
- Escucha activa
- Creatividad e innovación
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Compromiso
- Habilidad manual
- Visión periférica
- Habilidad para aprender
- Flexibilidad
- Adaptabilidad
- Comunicación efectiva
- Resolución de problemas
- Generosidad
- Rigurosidad
- Atención al detalle
- Compasión y autocompasión
- Paciencia
- Capacidad reflexiva y argumentativa
- Pensamiento crítico y estratégico
- Asertividad
- Negociación
- Planificación
- Humildad
- Cooperación
- Aceptación y poder para soltar

Estructura del ejercicio

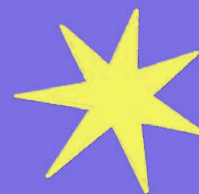
Preguntas para la reflexión:

- **Si tuvieras que describir tus habilidades y potencialidades con respecto al cuidado: ¿cuáles reconoces?** Si puedes escribelas, dibújalas, añade otras palabras asociadas que tengan sentido para ti.
- **¿Qué habilidades sientes que te han reconocido otros?** (pueden ser personales o profesionales). Observa si hay palabras o frases que te vienen a la cabeza como un recuerdo y anótalas.
- **¿Crees que estas habilidades se pueden conseguir con el tiempo o bien que nacemos con ellas?** Apunta o ilustra las primeras ideas que aparecen. Incluso si piensas en una situación/vivencia en concreto.
- **¿En vuestra organización se reconocen y se aprecian las habilidades individuales y grupales para el cuidado?** Piensa en las personas con las que compartes el espacio en tu organización y las cosas que hacéis en colectivo, y en otras personas, entidades, lugares y agentes con los que os relacionáis.

Resultados

Una vez tengas los resultados de estas cuatro reflexiones que te proponemos, te invitamos a contrastar estas respuestas con gente de tu entorno próximo, contrastando sus respuestas con las que has podido recoger en este cuaderno. Reflexiona sobre qué has descubierto con este ejercicio, y si alguna palabra, habilidad o reconocimiento te ressignifica, te invitamos a que la muestren en un sitio visible (puede ser en tu lugar de trabajo, en la pared de tu casa, o donde te sea más útil...).

6 Ejercicios sencillos extra



1 El termómetro del cuidado

Objetivo: reconocer percepciones diversas sobre el cuidado colectivo.

Materiales / espacio: cinta adhesiva, espacio amplio.

Dinámica: línea en el suelo con «frío–tibio–caliente». Cada persona se coloca según cómo siente el cuidado en su grupo. Conversación abierta con escucha activa.

2 Cadena de gestos de cuidado

Objetivo: visibilizar los lenguajes corporales del cuidado y generar conexión.

Materiales / espacio: sala amplia.

Dinámica: en círculo, cada quien añade un gesto de cuidado hacia la persona que tiene a su izquierda. Al final, se repite la secuencia como pequeña «coreografía colectiva».

3 Cuidar con objetos

Objetivo: abrir un lenguaje poético y material sobre el cuidado.

Materiales / espacio: objetos personales.

Dinámica: cada persona elige un objeto que lleva consigo (pañuelo, bolígrafo, pendiente...) y lo resignifica como metáfora de cuidado. Luego lo comparte con el grupo.

4 Círculo de sonidos

Objetivo: explorar el cuidado desde lo no verbal, conectando con lo sensorial.

Materiales / espacio: solo el cuerpo.

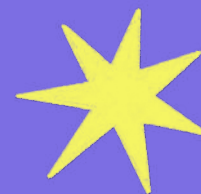
Dinámica: en círculo, cada persona emite un sonido breve y suave (suspiro, risa, chasquido) que simbolice cuidado para ella. Se construye un paisaje sonoro colectivo. Primero se emiten en solitario, luego todas juntas, buscando un patrón rítmico.

5 Poema colectivo del cuidado

Objetivo: traducir la reflexión en lenguaje creativo.

Materiales / espacio: papel, bolígrafos.

Dinámica: cada persona escribe una frase que empiece por «Cuidar en colectivo es...». Se leen en voz alta y se arma un poema colectivo. Puede hacerse una versión estilo cadáver exquisito.



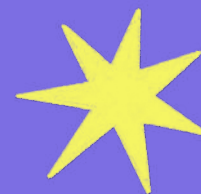
7 Mochilas de viaje

Desde nuestra intención de compartir los saberes que hemos ido adquiriendo os hemos querido aportar mochilas que os pueden servir en vuestro viaje al liderazgo consciente y diverso. Nuestros aprendizajes se basan en experiencias propias, en lecturas críticas y conscientes, en acompañamientos que nos han hecho y que también hemos hecho a otros. Nuestros conocimientos no pretenden ser una verdad universal, sino una fuente de inspiración para otras organizaciones que desean poner más consciencia en sus cuidados y liderazgos. Sabemos que no somos neutras y también que tenemos sesgos culturales y sociales que necesitamos revisar y trabajar constantemente.

Ahora bien, este ejercicio crítico y autocrítico creemos que es más potente cuando se hace en colectivo y desde la diversidad de cuerpos que viven cotidianamente los malestares. Desde ese lugar de tejer alianzas diversas, escuchar desde la curiosidad y el reconocimiento mutuo es donde nosotras hemos visto el fruto de poder interseccionar, incomodarnos, recoger, aprender a asumir corresponsablemente los impactos y entender sobre todo que los cuidados son un camino, un proceso que no acaba, que está vivo. Os invitamos a que podáis encontrar vuestro propio camino, que investiguéis otras fuentes de conocimiento más allá de las propias, que busquéis acompañamiento externo recomendado por otros, que tengan una visión similar a la vuestra.

Por nuestra parte, esperamos que este contenido sobre el significado de cuidar en colectivo os pueda ser de utilidad y podáis reflexionar y revisar vuestra cultura de cuidados y descuidos.

8 Referencias



Glosario

1 **Transfeminismo**

Corriente feminista que incorpora activamente las experiencias, luchas y saberes de personas trans, no binarias y otras disidencias sexo-genéricas, cuestionando el sistema cisheteropatriarcal desde una mirada interseccional y descolonial. Es una apuesta en el marco del feminismo por poner el cuerpo en el centro, por pensar qué cosas atraviesan el cuerpo y por ampliar los marcos del sujeto histórico del feminismo que es el sujeto mujer (LUCRE).

2 **Interseccionalidad**

Marco que permite entender cómo se entrelazan y refuerzan entre sí múltiples formas de opresión —como el racismo, el clasismo, el capacitismo o el machismo—, afectando de forma diferencial a los cuerpos y trayectorias.

3 **Descolonial / Enfoque descolonial**

Perspectiva crítica que cuestiona las jerarquías de saber, poder y ser impuestas por el colonialismo y que reivindica prácticas, lenguajes y formas de vida silenciadas o desplazadas.

4 **Cuidado colectivo**

Práctica consciente y política que pone en el centro los vínculos, el sostenimiento de la vida y la corresponsabilidad entre personas y cuerpos diversos dentro de una comunidad u organización.

5 **Cultura interna**

Conjunto de prácticas, valores, dinámicas y códigos —explícitos o no— que configuran cómo nos relacionamos y sostenemos la vida cotidiana dentro de una organización.

6 **Corresponsabilidad**

Reparto justo y consciente de las tareas, el poder y los cuidados, que reconoce las desigualdades estructurales y las distintas capacidades, necesidades y trayectorias de quienes formamos parte.

7 **Trayectoria administrativa precaria**

Condición impuesta a muchas personas migrantes por los regímenes de extranjería, que limita el acceso a derechos, a la estabilidad vital y al reconocimiento de saberes y trabajos.

8 **Liderazgo consciente**

Forma de liderar desde la escucha, la honestidad, la reflexión colectiva y el reparto del poder, atendiendo a las contradicciones sin reproducir lógicas autoritarias.

9 Liderazgo compartido

Estrategia organizativa que distribuye el poder y la responsabilidad, promoviendo la horizontalidad y el cuidado mutuo como parte de la toma de decisiones.

10 Justicia relacional

Forma de justicia que no se limita a las normas o los procedimientos, sino que se basa en el cuidado de los vínculos y en la reparación de los daños desde una mirada colectiva.

11 Anticapacitismo

Posicionamiento político que rechaza la jerarquización de cuerpos y mentes según su funcionalidad o productividad, y que lucha por condiciones accesibles y justas para todas las personas.

12 Justicia sensorial

Reconocimiento de que las personas habitamos el mundo de formas diversas en lo sensorial, y que los espacios deben adaptarse para acoger esa pluralidad sin normatividad.

13 Antigordofobia

Práctica política que denuncia las violencias estructurales hacia los cuerpos gordos, y que reivindica el derecho a existir, moverse y cuidarse desde otras estéticas, necesidades y formas.

14 Autocuidado político

Cuidado de una misma como acto colectivo y de resistencia, reconociendo que sostenernos es esencial para hacer frente a contextos de explotación, violencia y sobrecarga.

15 Economía para la vida

Modelo que sitúa la sostenibilidad de la vida —y no el lucro o la productividad— como centro de la organización social, económica y política.

16 Sistema-mundo moderno/colonial

Estructura global surgida del colonialismo que define qué vidas valen, qué cuerpos importan y qué saberes se reconocen, qué territorios son explotados, perpetuando jerarquías entre Norte-Sur, blanco-no blanco, útil-no útil.

17 Organización social

Colectivo formal o informal que trabaja por el cambio social desde prácticas colaborativas, políticas o culturales con vocación transformadora.

18 Malestares organizativos

Tensiones, contradicciones y dolores que emergen dentro de las organizaciones, a menudo invisibilizados, pero que afectan profundamente los vínculos y el trabajo colectivo.

19 Saberes situados

Conocimientos encarnados, nacidos de experiencias concretas y parciales, que se oponen a la idea universal y abstracta del saber dominante.

20 Epistemología del cuidado

Forma de conocimiento que parte de las prácticas de cuidado como fuente legítima de saber, análisis político y transformación social.

21 Cadenas globales de cuidados

Dinámicas transnacionales en las que mujeres del Sur global cuidan los hogares del Norte, mientras otras mujeres en sus países de origen asumen los cuidados que ellas dejan.

22 Prácticas invisibles de cuidado

Acciones cotidianas que sostienen lo colectivo (escuchar, acompañar, contener...), pero que no se reconocen ni valoran dentro de muchas organizaciones.

23 Ritmos no productivos

Tiempos vitales que no responden a la lógica de la eficiencia capitalista y que requieren ser acogidos y legitimados en los espacios organizativos.

24 Síndrome de la salvadora blanca

Actitud colonial, a veces inconsciente, desde la que mujeres blancas intentan «ayudar» a otras reproduciendo jerarquías y dependencias.

25 Neurodivergencia

Forma de ser y percibir el mundo que se aparta de lo que se considera «normal» desde la neurociencia hegemónica; no es una enfermedad, sino una expresión legítima de diversidad.

26 Cuerpo disidente

Cuerpo que se aleja de las normas dominantes sobre género, funcionalidad, raza, tamaño o edad, y que encarna otras formas de estar y resistir en el mundo.

27 Modelo de gobernanza

Estructura mediante la cual se toman decisiones y se reparte el poder en una organización; puede reproducir jerarquías o bien abrirse a formas más horizontales, rotativas o colectivas.

Recursos

AUDIOVISUALES

- Cabnal, Lorena (2021) Jornadas «**Las mujeres, el buen vivir y el feminismo comunitario**». Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=sQJJ3omn004>.
- Rodríguez, Corina (2023) «**Techo de cristal, pisos pegajosos, escaleras rotas**». Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=OdBWrrwhn8>.

PODCASTS

- La casa encendida. **Una sobremesa de cuidado**. Fuente: Una Sobremesa De Cuidado Podcast En Directo | La Casa Encendida.
- Radio Savia, ep. **El cuidado al centro**. Fuente: <https://www.rudiosavia.com/podcast/t1e7/>.

PUBLICACIONES RECOMENDADAS

- **Autocuidado profesional**. Fuente: https://www.instagram.com/p/DMu-UdCAGQW/?img_index=10&igsh=MzQ4MTZza2V3dGJy.

JUEGOS

- **Juegos Intered**. Fuente: <https://www.intered.org/es/recursos/cuidar-es-otra-historia>.

AUTOEDICIONES, JUEGOS, FANZINES E ILUSTRACIONES

- Fanzine **Fanzine de autocuidado colectivo**. https://generoymetodologias.org/media/publicaciones/archivos/Autocuidado_13.5X17_Fanzine.pdf.
- Fanzine **Ruta de acuerpamiento** (Fondo Alquimia). <https://www.fondoalquimia.org/sites/default/files/2025-01/FANZINE%20RUTA%20DE%20ACUERPAMIENTO.pdf>.
- Fanzine **Colocarnos al centro**. <https://luminasdh.org.mx/wp-content/uploads/2024/11/FanzineOrden-ColocarnosAlCentro-2.pdf>.
- Fanzine **Asian American Feminist Antibodies**. <https://anchorarchive.org/node/11849>.
- Fanzine **Comadre Luna - Autocuidado y sanación colectiva**. https://comadreluna.org/wp-content/uploads/2021/04/FANZINE-autocuidado_2.pdf.

GUÍAS RECOMENDABLES

- **Acuerpamientos resiliencia y resistencia ante la violencia en pandemia. Guía básica para replicar Talleres de autocuidado y cuidado colectivo**. Fuente: https://generoymetodologias.org/media/publicaciones/archivos/GUIAAUTOCUIDADOYCUIDADOCOLECTIVO-cartillaautoecono_441_1.pdf.
- Corporación para la vida mujeres que crean (2022). **Cultivando el cuidado en nuestras organizaciones (Fase 2)**. Fuente: <https://mujeresquecrean.org/cultivando-el-cuidado-en-nuestras-organizaciones/>.
- Mugarik gabe (2022). **Autocuidado y cuidado colectivo en nuestras organizaciones**. Fuente: <https://viajandoporloinvisible.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2022/12/guia-de-cuidados.pdf>.

Bibliografía

BERHEIDE, Catherine W., *Sociology of Work: An Encyclopedia* (2013). «Sticky Floor». En SMITH, Vicki, ed. Sticky Floor. Sage Publications. pp. 825-827.

BOUTELDJA, Houria (2017). *Los Blancos, los judíos y nosotros. Hacia una política del amor revolucionario*. Editorial Akal.

CALALA FONDO DE MUJERES, Fondo centroamericano de mujeres, Feminist Hiking collective (2021). *Cuidado Colectivo y Sanación Radical*. Semillas Blog. Fuente: <https://feministhiking-collective.org/semillas-blog/f/cuidado-colectivo-y-sanaci%C3%B3n-radical>.

CLAVERÍA, Tamara (2022). *¿Cómo vivimos las mujeres gitanas los cuidados?* Revista Píkara Magazine. Fuente: <https://www.pikaramagazine.com/2022/03/como-vivimos-las-mujeres-gitanas-los-cuidados/>.

CORDERO, Tatiana; PUERTA, Beatriz; CARVAJAL, Laura; OSPINA, Luz Stella i MUNARRIZ, Sara (2018). *El cuidado en el centro, nuestra apuesta ética y política*. Fondo de Acción Urgente FAU-AL.

EKOSOLFEM (2018). *Manual de cultivo de organizaciones habitables*. Fuente: https://www.economiasolidaria.org/files_drupal/reaslibrary/attachments/Manual%20cultivo%20cast.pdf.

FILIGRANA, Pastora (2020). *El pueblo gitano contra el sistema-mundo. Reflexiones desde una militancia feminista y anticapitalista*. Editorial Akal.

LA INSÒLITA (2024). *Com es consolida aquesta xarxa tan diversa?* https://linktr.ee/lain-solita?fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEaafDybvldtTOTaE6FFI1hL55UTH8Uo2dm6s4DJIV82n-vpxelmd4DC9zNYt8acQ_aem_PbnrJGLrTd7igqadBfykyw.

LÓPEZ, Sharon; GUZMÁN, Silvia E. *Encuentros feministas autocuidado y cuidado colectivo*. Universidad Nacional de Costa Rica Fuente: <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/07a4379e-97f5-4fcb-97ef-f2cd907ac384/content>.

ROCO SAN FILIPPO, Josefina (Txefi) (2022). *¡Cuidado con los cuidados!* Revista Píkara Magazine n.º 6. Fuente: <https://www.pikaramagazine.com/2022/11/cuidado-con-los-cuidados/>.

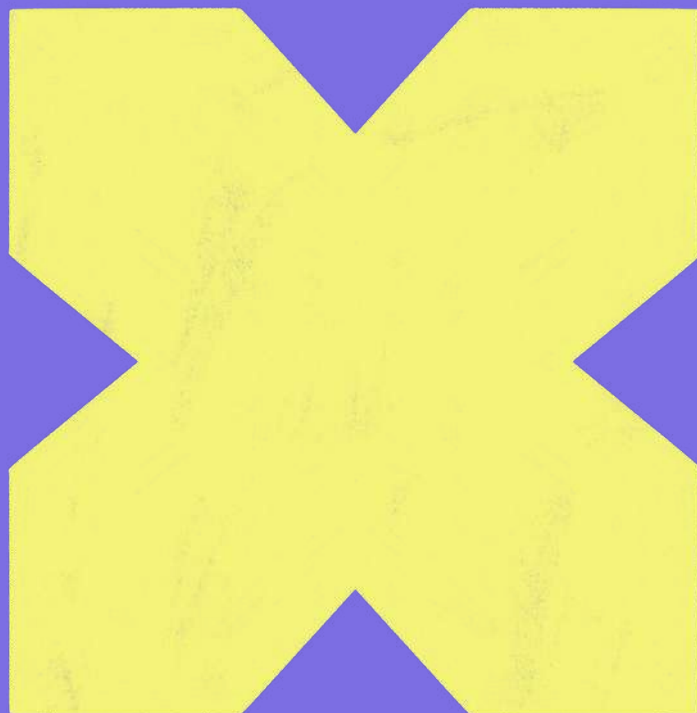
YAP, M. y A. Konrad (2009). «Gender and Racial Differentials in Promotions: Is There a Sticky Floor, a Mid-Level Bottleneck, or a Glass Ceiling?». *Relations industrielles / Industrial Relations* 64, 593-619. Fuente: <https://doi.org/10.7202/038875ar>.

Temática 1

Liderazgos conscientes y diversos orientados al cuidado colectivo en organizaciones sociales

Módulo 2

¿Cómo construir liderazgos conscientes y diversos?



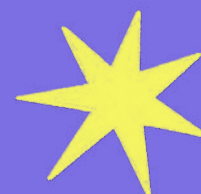
Licencia Creative Commons Atribución (CC BY NC ND). Reconociendo que la autoría de los contenidos es de la **Associació La Insòlita, xarxa de cooperació feminista** y sus autoras son **Eli Rius García** y **arba Arellano Arnedo**.

LINSÒLITA
Xarxa de cooperatives feministes



**¿Cómo construir liderazgos
conscientes y diversos?**

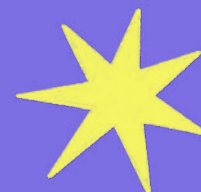
Índice de contenidos



| | |
|--|----|
| A modo de introducción | |
| Introducción y objetivos | 6 |
| Enfoque de contenidos | 8 |
| Detalle del contenido formativo | 10 |
| | |
| Módulo 2. ¿Cómo construir liderazgos conscientes y diversos? | |
| De la crítica a la práctica: redistribuir el poder, legitimar la escucha y decidir juntas cómo queremos liderar | 12 |
| ¿Qué exploraremos? | 13 |
| 1 ¿Desde dónde partimos para hablar de liderazgos? | 14 |
| Ejercicio práctico propuesto: | |
| <i>E1 Mis imaginarios</i> | 15 |
| 2 El poder como eje transversal | 17 |
| Ejercicio práctico propuesto: | |
| <i>E2 Explorando mis privilegios</i> | 21 |
| 3 Otras narrativas sobre liderazgo | 24 |
| 4 El arte de liderar desde la consciencia | 28 |
| Ejercicio práctico propuesto: | |
| <i>E3 ¿Cuál es mi/nuestra visión?</i> | 30 |
| 5 ¿Qué cultura de participación tenemos y cuál deseamos? | 32 |
| Relato de vivencias propias | 32 |
| Aprendizajes concretos | 34 |
| Aprendizajes colectivos | 35 |
| Aportes y herramientas situadas | 36 |
| Ejercicio práctico propuesto: | |
| <i>E4 Nuestra cultura de participación</i> | 40 |
| 6 ¿Qué necesitamos para poner en práctica el liderazgo? | 42 |
| 7 Ejercicios sencillos extra | 44 |
| 8 Mochilas de viaje | 45 |
| 9 Referencias | |
| Glosario, bibliografía y recursos | 46 |



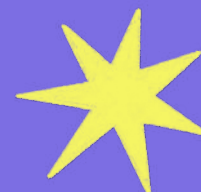
Módulo 2
¿Cómo construir
liderazgos conscientes
y diversos?



De la crítica a la práctica: redistribuir el poder, legitimar la escucha y decidir juntas cómo queremos liderar

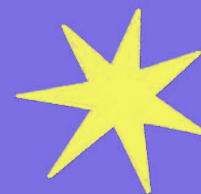
Este módulo aborda el tema del liderazgo desde una mirada antijerárquica, interseccional y honesta. Nos interesa preguntarnos quiénes lideran, cómo, desde dónde y con qué consecuencias y, sobre todo, nos interesa preguntarnos qué formas de liderazgo deseamos para nuestras organizaciones, como querríamos que fuesen esos liderazgos y cómo podemos tomar decisiones de manera colectiva, repartiendo esta función de manera justa y sostenible.

Proponemos herramientas para que el liderazgo deje de ser carga, destino o privilegio, y se convierta en una función distribuida, elegida y legitimada colectivamente desde nuestros valores y realidades diversas.



¿Qué exploraremos?

- Crítica a los modelos tradicionales de liderazgo: verticalidad, heroísmo, hiperdisponibilidad, capacidades adquiridas.
- Liderazgos distribuidos: figuras que sostienen sin ser visibles, personas que acumulan sin saber cómo soltar.
- Interseccionalidad aplicada: cómo el género, el origen, la clase o la edad atraviesan nuestras posibilidades de ser escuchadas o legitimadas.
- Cuidar y liderar: confusión entre cuidado y liderazgo, y riesgo de explotación emocional de ciertas figuras.
- La cultura del «compromiso total»: como trampa para el reconocimiento.
- Del diagnóstico a la proyección colectiva: ¿qué tipo de liderazgos deseamos construir y cómo los decidimos y repartimos de forma corresponsable?
- Sistemas de toma de decisiones: acuerdos, legitimidad, eficacia y sostenibilidad en los procesos colectivos.



1 ¿Desde dónde partimos para hablar de liderazgos?

Si observamos desde una perspectiva occidental y eurocéntrica, podemos encontrar que el origen de la palabra *liderazgo* proviene del término anglosajón o germánico *líder*, vocablo que se asocia con la idea de guiar, conducir o mostrar el camino. Esta definición hace referencia al líder como un ser poderoso que ayuda al resto a avanzar. Si nos fijamos en esta primera aproximación, nos puede resonar esa idea asociada al líder como una persona con atributos heroicos, y que el liderazgo sólo se puede asumir o representar en unidad y no en colectivo. Tal concepción responde a una visión individualista del liderazgo, propia de la estructura social forjada en la Modernidad y el Capitalismo: la figura de un ser con poder personal y capacidad de actuar de manera eficiente como líder.

Incluso, si nos remontamos a relatos que provienen de la prehistoria, contruidos desde Occidente, el buen líder era el que poseía buenas habilidades para la supervivencia, como por ejemplo el cazador o quien asumía el rol de protección del grupo. Se nos ha contado que estos roles eran asumidos por los hombres y que las mujeres, en su rol femenino, se encargaban de organizar el grupo o la recolección. Ahora bien, existen otros estudios, como los que ha realizado **Riane Eisler**¹, donde se ha descubierto, gracias a metodologías de ADN y hallazgos arqueológicos, que los roles de caza y protección del grupo también eran asumidos por los roles femeninos. Y no sólo eso, sino que existían culturas prepatriarcales donde el objetivo no era la destrucción o la imposición de unas personas sobre otras, sino que eran culturas en las que se buscaba la armonía y la participación comunitaria. Esta autora nos describe dos modelos sociales asociados a la construcción cultural, el gilanismo y la andocracia. La andocracia, un término que nos puede resultar más conocido, hace referencia al poder de carácter jerárquico, generalmente asociados a roles masculinos y a un estilo de ejercer el poder desde la competencia, la opresión y la explotación de cuerpos y territorios, desvalorizando todo aquello que no se asocia a este rol de poder. En cambio, el gilanismo nos habla de un modelo pensado en la colaboración, la igualdad y el respeto mutuo, sin dividir por géneros. Se promueve el bienestar colectivo, no tiene una estructura jerárquica ya que el poder se comparte y se distribuye.

Estas definiciones nos hacen pensar en los diferentes estilos de liderazgo que hay, y en que necesitamos hablar sobre qué entendemos por poder, a quién o a quiénes se le otorga, quien o quiénes lo ejercen, cómo lo ejercen y para qué lo utilizan.

1 Para más información sobre las evidencias arqueológicas sobre los sistemas sociales en el origen cultural, véase en las referencias su obra [«El cáliz y la espada»](#).



Tipo de ejercicio

Individual

Colectivo

Objetivo general

Indagar sobre los imaginarios que tenemos en relación al concepto liderazgo y poder.

Objetivo específico

Explorar qué relación y experiencia personal tenemos con el liderazgo y el poder.

Qué necesitamos

Primero de todo, encuentra un momento en donde puedas concentrarte y darte un espacio a ti misma, si es difícil intenta buscar algún lugar que te conecte contigo de manera cotidiana intentando evitar interrupciones. Es importante que no juzgues lo que resulte, sino que lo percibas como un ejercicio de concienciación y reflexión interna sin filtros ni prejuicios hacia ti.

Duración

Depende de cada persona que lo realice y lo acostumbrada que esté en hacer indagaciones personales. En cualquier caso, recomendamos que se dediquen **mínimo 45 minutos o una hora**.

Material

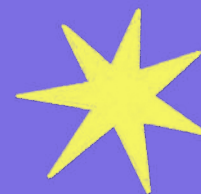
- Libreta, bloc de notas, papel DINA4/DINA3.
- Rotuladores, bolígrafos.
- Espacio que te ayude a estar en calma y concentrada.

Estructura del ejercicio

Hazte las siguientes preguntas y anota tus observaciones sin filtros, sin buscar explicaciones, sin juzgar el resultado.

1. Cierra los ojos y piensa en la palabra «liderazgo». **¿Qué imágenes, personas o situaciones vienen a tu mente?** Haz lo mismo con la palabra «poder».
2. Reflexiona sobre cómo la cultura, los medios de comunicación o tu entorno han influido en tu percepción de estos conceptos. **¿Qué ejemplos de líderes o figuras de poder puedes reconocer?** (pueden ser personas cercanas u otras no conocidas en tu entorno) **¿Cómo han moldeado tu visión? ¿Han cambiado a lo largo de tu vida?**
3. Piensa en situaciones en las que hayas ejercido liderazgo o hayas estado en una posición de poder. **¿Cómo te sentiste? ¿Qué aprendiste de esas experiencias?** Si sientes que no has vivido estas experiencias, intenta indagar qué supone para ti no haber tenido estas experiencias.
4. Desde tu visión: **¿Cómo te gustaría que fueran el liderazgo y el poder? ¿Qué cambios harías en tu organización o entidad para acercarte a esa visión?**

Te invitamos a que, si te apetece, compartas tus reflexiones con personas de tu entorno cercano, o que invites a otras compañeras a hacer el mismo ejercicio, para después compartirlo. Esto nos ayudará a ver qué cosas se repiten socialmente y qué otras tienen que ver más con mi propia vivencia.



2 El poder como eje transversal

Si seguimos avanzando en el término *liderazgo*, encontramos también otra definición: «el liderazgo como la capacidad de influir en otras personas para alcanzar objetivos comunes». Esto implica que, aun cuando los liderazgos no sean explícitos o reconocidos, resulta necesario que, como corresponsables, identifiquemos cuándo estamos ejerciendo este tipo de liderazgo, preguntándonos cómo hemos decidido asumir este liderazgo (si es que lo hemos hecho). También debemos preguntarnos si en nuestra entidad existen liderazgos no acordados formalmente pero que surgen de manera orgánica, o si hay liderazgos impuestos, bien sea por parte de quién lo está ejerciendo o porque las otras personas han asumido quién debe liderar, sin estar del todo consensuado y debatido este liderazgo. A veces sucede que quienes asumen el liderazgo son percibidos como personas que poseen el poder para hacerlo, como si esta capacidad estuviera solo al alcance de unas personas y no de todas. Este imaginario presenta a las y los líderes como seres dotados de habilidades difíciles de alcanzar, y nos aleja de la posibilidad de entender nuestra diversidad y nuestra manera diversa de liderar.

Incluso, la ausencia de poder propio ha generado, durante décadas, un amplio campo de trabajo desde el enfoque del *empoderamiento*. Este enfoque y práctica se ha visto necesaria para la emancipación, y en concreto la emancipación «femenina», pero no ha cuestionado los motivos reales por los cuales las mujeres no hemos querido el poder. Insistimos, se ha difundido mucho la idea de la necesidad de empoderarnos, pero no se ha visibilizado y asumido la corresponsabilidad con el hecho intrínseco de quitar poder, ya que este hecho sería provocado por el resultado de poner en práctica un poder llamado de «suma cero», según el cual, para que alguien ejerza poder otra persona debe perderlo. Es decir, se ha ejercido un poder que ha provocado que otros dejen de tener poder.

Se atribuye el origen de este término al mundo anglosajón, hacia mediados del siglo XVII, donde en sus inicios se entendía como el estado o la acción de otorgar poder. Posteriormente, a partir de los años 70, los movimientos feministas del Sur, la educación popular y los movimientos negros empiezan a utilizarlo para referirse al poder que oprime, haciendo visible la desigualdad y el sistema que lo reproduce. Esta definición de empoderamiento se usa como sinónimo de poder colectivo y, además, va en busca de la raíz del problema. Sin embargo, desde hace ya unas décadas, desde una perspectiva capitalista y occidental se ha promovido un concepto de empoderamiento desde una visión individualista, como la búsqueda del poder propio, y no como la búsqueda de la emancipación colectiva. Esta visión del empoderamiento ha vaciado de sentido político el término y su práctica, y se ha distanciado de su construcción para tener agencia propia sobre la posibilidad de cambiar las situaciones injustas. **Magdalena León**² nos

2 Para más información véase en la referencia de [Magdalena León](#).

relata la importancia de no perder esta visión de lucha colectiva como ingrediente indispensable del empoderamiento, si buscamos realmente ejercer nuestro propio poder.

De hecho, desde hace varias décadas y desde una visión eurocéntrica blanca, a través de las instituciones políticas y las organizaciones se ha construido todo un relato sobre la necesidad de empoderar a las otras, a aquellas que, por su situación de estar en los márgenes, no disponen de poder, del poder que se espera que tengan y por el que tienen que recibir programas formativos para conseguirlo. Es decir, yo, persona blanca de un país denominado desarrollado, supuestamente ya empoderada, voy a enseñar qué se tiene que desarrollar para tener agencia propia a las demás, evidentemente sin tener en cuenta ni los contextos, ni la cultura de otros territorios, ni los deseos que puedan tener las otras personas sobre cómo construir o identificar su propio poder. Incluso, en contextos feministas, se ha propuesto y ofrecido (aún se hace hoy) el empoderamiento como un mecanismo para combatir las conductas machistas, como si el hecho de ser conscientes de nuestras opresiones nos otorgara directamente un superpoder para el cambio de las dinámicas culturales, sociales y estructurales que las reproducen. Desde perspectivas feministas, ya existen críticas a estos enfoques, y se siente la necesidad de pensar en un empoderamiento colectivo, uno que nos reconecte con el propósito que los movimientos del Sur, de educación popular y negros, nos aportan para la búsqueda de una transformación más consciente y plural.

Necesitamos reconectar con la idea de que somos parte de un todo, como vimos en el **Módulo 1 «¿Qué significa cuidar en colectivo?»**, desde la filosofía *Ubuntu* o la política de amor revolucionario de **Bouteldja**, que nos recuerda que no somos el centro de nada sin el resto de lo vivo, que se trata de reconocer a la naturaleza que nos rodea como vida y no como recurso. Esta necesidad de reconectarnos con el entramado de la vida es muy necesaria para construir liderazgos conscientes y diversos.

De cara a entender un poco mejor el poder como eje transversal del liderazgo, queremos explicar los diferentes tipos de poder —desde una corriente más sociológica o psicológica— que pueden ser útiles para situarnos:

- **Poder interior:** la capacidad de tener autoestima, identidad y fuerza psicológica sobre una misma. En este poder se relaciona la voluntad de querer hacer cosas, se despierta el deseo desde nuestro poder interior.
- **Poder de:** disponer de habilidades intelectuales y materiales para su uso. En este poder se relaciona lo que sabemos y lo que tenemos accesible (medios monetarios, relacionales, materiales...).
- **Poder con:** la posibilidad de ganar poder junto con otras para objetivos y visiones comunes. En este poder se relaciona la necesidad de tejer redes de soporte colectivo para transformar realidades/vivencias. Se despierta ese deseo colectivo de identidad y ganas de provocar/promover cambios necesarios para la mejora de las vidas.
- **Poder sobre:** se basa en construir relaciones de dominación-subordinación hacia otras personas. Este poder es el que se ha asociado históricamente una vinculación directa entre poder y dominación.

En este punto es importante distinguir entre el uso o abuso de nuestro poder hacia los demás, ya que a veces se asocia el poder con abuso como si fueran sinónimos. Muchas veces se ha juzgado de manera negativa el ejercicio de un poder transgresor, sobre todo cuando ha sido utilizado desde los roles femeninos y disidentes de género, clase y/o raza para reivindicar y luchar contra sus vivencias injustas, como si para nosotras no fuera ni válido ni legítimo esta forma de ejercer el poder. En contraste, cuando el poder es utilizado por figuras masculinas, sus

resultados se interpretan de manera distinta: si resultan victoriosas se celebran como gestas heroicas; y si fracasan, se reconocen como un sacrificio realizado en nombre del bien común.

Para entender un poco más sobre la distinción entre uso y abuso es importante situar que:

- Tener la intención de utilizar poder no implica perjudicar a las vidas como un fin.
- En cambio, en el abuso sí se pretende ejercer un poder sobre (consciente/inconsciente), de dominación y con la finalidad de un interés propio.

A pesar de esta distinción nos sucede que a veces no somos conscientes de si estamos o no abusando de nuestro poder, o no identificamos que estamos siendo abusadas. Estas situaciones se dan sobre todo cuando de manera informal o incluso formal existen dinámicas que se normalizan o promueven estos abusos de manera directa o indirecta, y por tanto, se entienden como lo que se espera y no se cuestionan, el clásico ejemplo de «esto siempre se ha hecho así...».

Para identificar el abuso —tarea compleja y llena de múltiples capa— nos funciona estar más atentas a si alguien se ha sentido o percibido abusada, en una situación que hemos provocado o iniciado. Os invitamos también a reflexionar sobre qué poder reconocéis que tenéis y sobre la manera en que lo estáis ejerciendo, para poder descubrir si desde nuestro *poder* hemos provocado un abuso inesperado. A veces, simplemente estando atentas a las reacciones de las demás, también podemos determinar si alguna de nuestras actuaciones es percibida como abuso, aunque no nos lo digan de esta manera. El ejercicio de reconocerse desde el *poder sobre* —y más en contextos de organizaciones sociales— es difícil. No tenemos muchas referencias sobre cómo hacerlo, y duele mucho sentir que quizás estemos haciendo algo contrario a lo que deseamos o a nuestros ideales, aun cuando lo consideremos como algo normal o incluso necesario para los objetivos que quiere alcanzar el proyecto o la entidad.

Os compartimos estas reflexiones no con el ánimo de provocar malestar, sino más bien de promover espacios de revisión interna y colectiva desde la compasión, y con la voluntad de poner energía para transformar estas situaciones. En nuestro caso, no nos sentimos expertas del campo, de hecho, seguimos siendo aprendices cotidianas para ir transitando en estos nuevos lugares más desconocidos, pero el hecho de practicarlo en colectivo y de recordar que es un trabajo de revisión y cambio constante ayuda a relajar el miedo escénico de salir por la vida sin ensayar. Aun así, se requiere mucho trabajo interior y colectivo para coleccionar aprendizajes e implementar medidas que nos ayuden a facilitar el proceso, entendiéndolo como un proceso en constante cambio, que está vivo.

Martha Patricia Castañeda³ nos advierte lo que NO es el poder, y que el poder no debería ser regalado ni posibilitado por otros, en una cultura misógina donde quienes detentan el rol masculino son quienes podrían hacerlo, o en una cultura occidental blanca que brinda la oportunidad de empoderarse, pero desde sus propios marcos ideológicos. Añade que el poder no se debe medir cuantitativamente por las responsabilidades que asumimos, de hecho, señala cómo las mujeres, a lo largo de la historia, han asumido múltiples responsabilidades asociadas con tareas reproductivas, pero que esto no les ha brindado más poder social. Señala también que el poder no se puede conseguir de un momento a otro, y que es un proceso que requiere de trabajo y tiempo para identificarse y sentir el propio poder. Ella finaliza con la idea de que el poder no es uno solo, sino que son un conjunto de poderes que necesitamos para el desarrollo individual y colectivo.

3 Para más información véase en [referencias de Martha Patricia Castañeda Salgado](#).

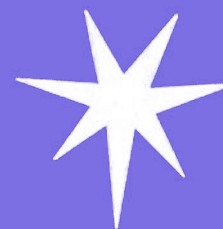
Ahora que os hemos compartido la importancia de identificar nuestro poder y cómo lo utilizamos, es importante también incorporar una perspectiva interseccional para identificar que el poder no es neutro, y más en una sociedad construida desde la Modernidad como un sistema social desigual. Asumir nuestros privilegios en este sistema es otra de las reflexiones que deberíamos de hacer, para después asumir corresponsablemente cómo usar y no abusar de nuestros poderes con otras.



Esta perspectiva de que el poder no es neutro surge de los movimientos feministas y antirracistas, y es acuñada por la académica **Kimberlé Crenshaw**, en 1989, con la intención de visualizar y politizar las diferentes discriminaciones que se cruzaban entre sí (raza, género, clase), como experiencias particulares de opresión. Actualmente, esta perspectiva ha llegado a diferentes ámbitos y es uno de los valores a perseguir desde los proyectos sociales. Ahora bien, como muchas otras luchas y reivindicaciones, la intención política profunda por la que fue creada se ha ido desdibujando —desde una visión eurocéntrica blanca—, proponiendo una simple suma de opresiones, sin cuestionar el sistema macrosocial y estructural que causa esas opresiones. Pensar que todas las opresiones tienen el mismo peso en este sistema es obviar la pregunta incómoda sobre cuáles son nuestros privilegios, aquellos por los que nuestra condición o situación es la esperada y normalizada; a la vez que nos invita a pensar en otras discriminaciones que están en juego en el desarrollo de nuestras vidas, como por ejemplo el capacitismo o la gordofobia. Sus reflexiones nos invitan a pensar que no se trata de suma de discriminaciones según estemos «etiquetadas por el sistema» sino que hay ejes de opresión en los que se basa el desarrollo del sistema-mundo hasta el día de hoy, como son el racismo, el colonialismo y el patriarcado.

E2

Explorando mis privilegios



Tipo de ejercicio

Individual

Colectivo

Objetivo general

Reflexionar sobre los privilegios que reconozco en mí, como ser dentro de una sociedad diversa.

Objetivo específico

Concienciarnos y responsabilizarnos de nuestros privilegios y el poder que conllevan.

Qué necesitamos

Primero de todo, encuentra un momento en donde puedas concentrarte y darte un espacio a ti misma, si esto es difícil intenta buscar algún lugar que te conecte contigo de manera cotidiana intentando evitar interrupciones. Es importante que no juzgues lo que resulte, sino que lo percibas como un ejercicio de concienciación y reflexión interna sin filtros ni prejuicios hacia ti.

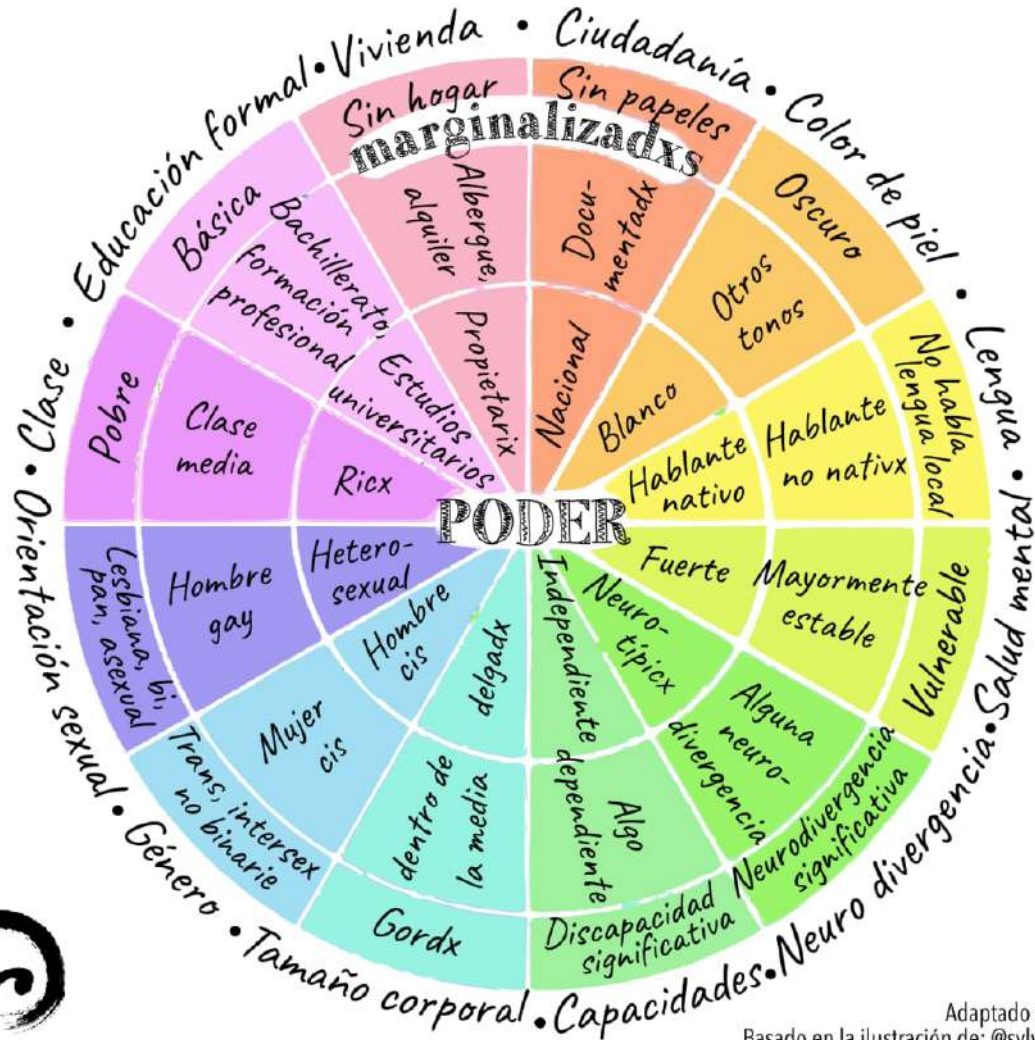
Duración

Depende de cada persona que lo realice y lo acostumbrada que esté en hacer indagaciones personales. En cualquier caso, recomendamos que se dediquen **mínimo 45 minutos o una hora**.

Material

- Libreta, bloc de notas, papel DINA4/DINA3.
- Rotuladores, bolígrafos.
- Espacio que te ayude a estar en calma y concentrada.

PRIVILEGIOS



otro tiempo

Adaptado de: ccrweb.ca
 Basado en la ilustración de: @sylvia duckworth
 Traducción: otro tiempo.org

A través de la imagen de la **rueda del poder** te invitamos a que primero observes dónde te sitúas en cada eje.

Identifica cuáles consideras que te otorgan privilegios y cuáles desventajas sociales.

Te recomendamos que lo anotes, ya que de esta manera podrían ser más visibles las reflexiones que te vayan surgiendo.

Ahora te invitamos a que pienses, desde tu experiencia propia, qué privilegios has visto reforzados por el sistema estructural (leyes, instituciones, normas culturales, territorio...). Y **¿qué sistemas de opresión identificas que limitan tus oportunidades?**

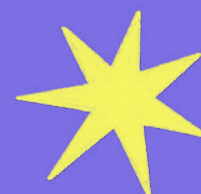
En este punto te proponemos un diálogo compasivo contigo:

- **¿Alguna vez has tenido que ocultar parte de tu identidad para sentirte segura?**
- **¿Cuándo te diste cuenta que contabas con un privilegio que quizás otras personas no?**
- **¿Crees que tus privilegios pueden afectar tus relaciones con otras personas? ¿Alguna vez lo has sentido y lo has reconocido?**
- **¿Qué emociones percibes al reconocer tus privilegios?**
- **¿Cómo crees que puedes usar tus privilegios?**

Este ejercicio no pretende castigarnos por nuestros privilegios y prácticas, sino ponernos un espejo que nos ayude a identificarlos con más conciencia, a comenzar a realizar de manera corresponsable posibles acciones para asumirlos.

Sabemos que es incómodo identificarnos desde la queja hacia otros, es una dinámica que hemos socializado de manera cotidiana en contexto occidental. En cambio, mirarnos de frente, reconocernos nuestros puntos a trabajar (visibilizar la vulnerabilidad), correponsabilizarnos desde la consciencia, nos puede dejar paralizadas. Sin embargo, si hemos identificado nuestros privilegios, no los perdemos de vista en nuestra cotidianidad, chequeamos con la interrelación con las otras sobre cómo los percibimos cada una, y sobre todo dialogamos sobre lo que necesitamos, nos facilita la práctica aterrizada y consciente. También, asumiendo que esta práctica nos puede servir en unos contextos y en otros no, ya que la diversidad implica reconocer que, aun compartiendo las mismas identificaciones o atravesando situaciones similares, otras personas pueden necesitar cosas diferentes.

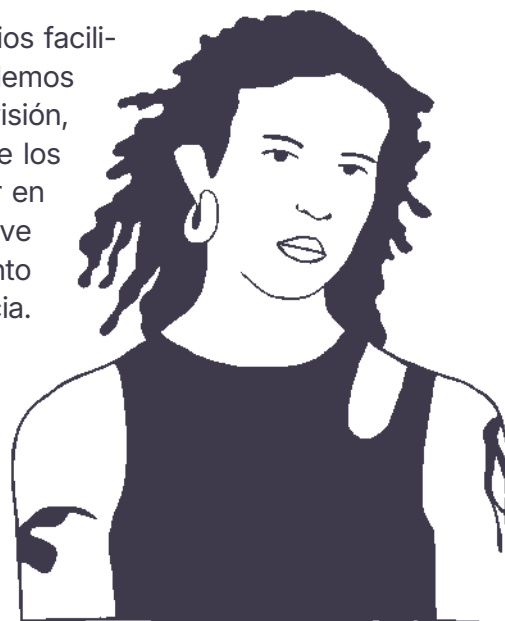
Por último, avisamos que en esta puesta en práctica no se trata de pensar por las demás ni de sobrepensar, os recomendamos el diálogo, la escucha activa y la voluntad de poner medidas y esfuerzos para que os podáis sentir todas más seguras.



3 Otras narrativas sobre liderazgo

Con la voluntad y el compromiso político antirracista y decolonial de asumir nuestros privilegios como dos mujeres cis blancas, aspiramos a incluir contenido que vaya más allá de nuestras realidades; esforzándonos para que los relatos, aunque sean escritos por nosotras, pongan sobre la mesa otras maneras de ver, entender y organizar el mundo, que nos acerquen a otras personas referentes de donde seguir estirando del hilo. Nosotras seguimos en este camino de deconstrucción, desde la honestidad también de que no lo tenemos todo resuelto, pero con el compromiso de no reproducir nuestras historias como únicas y universales.

Desde La Insólita tuvimos la gran oportunidad de tener espacios facilitados por **Selva González**⁴, para dialogar sobre cómo entendemos el liderazgo y cómo lo queremos construir. Nos aportó una visión, propuesta por la antropóloga **Anna Tsing**, desde el mundo de los hongos⁵, sobre el concepto del líquen como elemento a tener en cuenta para la construcción colectiva viva. El líquen nace y vive gracias a la simbiosis de hongos con algas unicelulares, por tanto compuesto de formas de vida en colaboración para su existencia.



Esta manera de observar la vida a nuestro alrededor, pensada desde la naturaleza, nos ayuda a entender que somos y formamos parte de una red de conexiones y formas de gestión que nos pueden inspirar para nuestra práctica consciente. Desde esta perspectiva, Tsing nos hace la distinción entre ser amo o amantes como la raíz de nuestras relaciones. En sus reflexiones, señala que el sistema-mundo se construyó con la intención de promover a los amos, a los dueños de sus riquezas materiales; y que, en cambio, esta visión del mundo de los hongos propone ser amantes de aquello que tenemos alrededor, amantes que admiran, reconocen y ponen el cuidado como eje principal. Aquello que podemos admirar, reconocer desde el cuidado para sostener que siga vivo.

Esta visión se contrapone al imaginario social clásico sobre el liderazgo, que lo representa como una pirámide, una visión más jerarquizada del liderazgo. En cambio, Selva propone visualizar el liderazgo como círculos entrelazados y en constante movimiento. Volviendo al símil de la naturaleza, nos propone pensar en las colonias de insectos, como hormigas o térmitas, y en su capacidad

4 Para más información véase en personas de [referencia de Selva González](#).

5 Para más información sobre el mundo de los hongos, véase en las [referencias a Anna Tsing](#).

de auto-organización, entendiendo que nuestras organizaciones están vivas y no son estáticas, y que por lo tanto, su capacidad de autoorganización está en constante revisión y práctica.

Selva señala que esta práctica nos decía que no es innovadora, sino que es ancestral, donde los clanes se reunían alrededor del fuego para pensar en cómo organizarse y tomar decisiones sobre sus vidas. Esta visión nos ayuda a definir una cultura de participación más diversa, desde el reconocimiento mutuo y el respeto de la diferencia, nos invita a pensarnos desde el liderazgo colaborativo, a ejercer el poder sin que lo concentre una única persona, buscando fórmulas que puedan ir funcionando mejor en cada momento. Esta mirada nos ayuda a salir de las lógicas del «yo sé más, o yo puedo más, o yo soy la más preparada»; y a entender que las organizaciones están vivas, y que lo que nos ha servido en un contexto vital puede ser distinto en otro, incluso en los mismos contextos con las mismas personas implicadas también puede ser distinto, ya que no somos las mismas siempre, estamos también en constante cambio, como seres vivos.

Desde *Abya Yala*⁶ hemos leído sobre las feministas comunitarias, como **Francesca Gargallo** (2014), quien describe como ellas se identifican desde una posición política de responsabilidad por la defensa de lo que han definido como «territorio cuerpo» y «territorio tierra» de sus pueblos, con la intención de descolonizarlos. En esta reflexión se identifican como cuerpos que han sido históricamente expropiados, al igual que ha sido expropiado el «territorio tierra» de sus pueblos indígenas. Por ello, el día 12 de octubre, que en España se celebra como la Fiesta Nacional de España, el Día de la Hispanidad y el Día de la Raza, que conmemora el desembarco de Cristóbal Colón en América en 1492; en *Abya Yala* se reivindica como el Día de la Conmemoración, Resistencia y Dignificación de los Pueblos Indígenas, haciendo alusión a las luchas y a la resistencia de los pueblos indígenas de *Abya Yala* frente a la colonización.

Para las feministas comunitarias, el hallazgo y entendimiento del *entronque patriarcal* —término que el movimiento ha creado para describir la misoginia que reciben entrelazadas con el colonialismo, el racismo y el capitalismo— les ha ayudado a politizar sus malestares cotidianos en sus contextos.



El feminismo comunitario se concibe como un movimiento revolucionario, crítico y autónomo. Se han atrevido a cuestionar su legado ancestral y a nombrar también las opresiones recibidas por su propia comunidad. **Lorena Cabnal**⁷, feminista comunitaria *xinka*, señala que, aun si se lograra derrotar al colonialismo, al racismo e incluso al patriarcado occidental, las mujeres seguirían enfrentándose al patriarcado ancestral y originario.

Este movimiento ha sido construido y tejido por diferentes mujeres que han facilitado que exista un espacio político en el que pueden identificarse, reconocerse y reivindicar sus propuestas políticas de cambios profundos. Guiándose con saberes ancestrales, más intuitivos y más conectados con la propia naturaleza y el sentido que podemos tener como seres vivos, proponen que es necesario partir de la escucha de las demás, atendiendo poco a poco las necesidades que vayan

6 *Abya Yala* es un término recuperado por indígenas y activistas como una forma de reivindicar su identidad como territorios ancestrales precoloniales. Véase más información en las [referencias de GARGALLO, Francesca](#).

7 Para más información véase en la [referencia audiovisual de Lorena Cabnal](#).

surgiendo. Esta manera de concebir la comunidad les ayuda a posicionarse y reorganizarse colectivamente desde un liderazgo más consciente.

Por lo que hemos podido saber, existen más grupos de feministas comunitarias en otros territorios, cuyo funcionamiento es asambleario, y cuya intencionalidad política es tejer en red y establecer espacios de reunión donde se pueda compartir malestares y politizarlos colectivamente. Esta visión comunitaria y ancestral nos inspira a tejer redes y espacios de identidad comunitaria que nos permitan reivindicar y compartir nuestras necesidades cotidianas, y a compartir nuestras visiones o voluntades para construir otros espacios más conscientes y sanos para las vidas.

Desde la lucha de la mujer gitana, tenemos también varias palabras romaníes, como *phenjali-penpa*, que significa sororidad, la palabra existe desde antes de que en occidente se utilizara por los movimientos feministas; y *opre romnia*, que significa arriba las mujeres gitanas, que han sido utilizadas para reivindicar su condición de ser mujer y gitana. Según explican **Susana y Montoya**⁸, la necesidad de tener un espacio propio donde identificarse, poder compartir sus vivencias y escuchar la sabiduría intergeneracional ha sido clave para la lucha de la liberación y reconocimiento del pueblo gitano.

Un ejemplo de estas iniciativas es el proyecto **DiscriKamira**⁹, impulsado por mujeres gitanas junto con entidades gitanas de España, Roma y Helsinki, con el objetivo de combatir la discriminación y los delitos de odio contra el pueblo gitano, y especialmente contra las mujeres. Entre sus acciones, han desarrollado una aplicación que permite denunciar de forma inmediata las experiencias de discriminación allí donde ocurren, facilitando así una respuesta más rápida y visible. Como explicaba **Carmen Santiago**¹⁰, fueron las propias mujeres gitanas quienes lo pusieron en marcha, conscientes de que son ellas quienes sufren en mayor medida este tipo de violencias.

Estas experiencias muestran cómo la lucha de las mujeres gitanas se articula desde sus propios espacios y herramientas, sin quedar necesariamente incluida en las corrientes del feminismo mayoritario, sea blanco o incluso antirracista. Su resistencia parte de una mirada interseccional en la que ser mujer, gitana e, históricamente, también pobre, las ha situado en los márgenes, donde han sido objeto de intentos de adoctrinamiento para desgitanizarse o de cuestionamiento de los valores de su cultura, sin comprender sus contextos ni su historia como pueblo.

Esta visión identitaria de su pueblo ha generado un legado de resistencia desde los márgenes, incluyendo modelos de liderazgo a favor de un pueblo y una cultura que ha querido ser enterrada. La cultura romaní tiene un sentido de pertenencia y comunitario que, según **Pastori Filigrana** (2020, p. 54)¹¹, ha sido clave para su resistencia y supervivencia. Esto se refleja en prácticas como compartir y gestionar colectivamente los recursos, organizar trabajos comunes y repartir los beneficios de acuerdo con las necesidades de las personas cuyas vidas han sostenido esos trabajos.

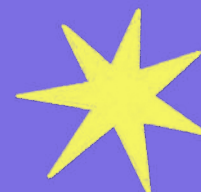


8 Para más información véase en las [referencias de BABIKER, Sarah](#).

9 Para más información véase en su [web](#).

10 Para más información véase en las [referencias de Carmona, M.ª José](#).

11 Para más información véase en la [referencia de Filigrana, Pastora](#).



4 El arte de liderar desde la consciencia

Como hemos ido viendo en el módulo, liderar se puede entender de maneras muy diversas y con propósitos distintos. Cuando nosotras hablamos de liderar desde la consciencia, hablamos de liderar primero por un propósito colectivo, que nos ayude a mejorar situaciones de injusticia social propias o de otros. Esta manera de concebir el liderazgo nos lleva a hacernos muchas preguntas y a cuestionar nuestras prácticas, y nuestros poderes. Tener la voluntad y la intencionalidad política de identificar nuestros poderes propios y colectivos y decidir cómo queremos ponerlos en juego nos ayuda a ser conscientes de dónde estamos y dónde vamos.

Desde otros movimientos sociales que se identifican como horizontales, también hemos visto que a veces no se hacen las preguntas necesarias ni se toman las decisiones de manera consciente. En su lugar, las decisiones se toman dejándose llevar por la inercia de quien tiene el poder de oratoria, el conocimiento de aquello que queremos defender, o de quien tiene relaciones clave para conseguir nuestros propósitos, entre otros. Esta dinámica suele provocar concentración de poder y de representación que muchas veces cuesta abandonar, porque creemos que ninguna otra persona será capaz de poder hacerlo igual o mejor, o porque hay quien se siente muy representado en ese rol y no quiere abandonarlo, aunque no revise si realmente esa representación está siendo elegida o impuesta.

Un liderazgo consciente y diverso nos pone en una situación de tensión y reajuste constante, provoca que tengamos constantemente que aprender maneras de autogestionarnos para avanzar en nuestras metas. Significa repartir los liderazgos, sentir que somos corresponsables, y que cada una forma parte del conjunto en este camino. Requiere que sintamos que podemos influir y ser influenciadas, para desde allí poder sentir nuestros poderes y organizarnos para repartirlos.

Asumir el liderazgo, consciente y/o inconscientemente, nos pone en una situación de más vulnerabilidad, de sentir que tenemos que hacer lo que se espera de nosotras, de corresponsabilidad y compromiso. Practicarlo puede tener sus trampas, ya que cuando vemos a alguien que se siente con poder y lo utiliza, podemos sentirlo como algo egoísta/individual. También puede suceder que el hecho de ponernos en ese rol provoque otros descuidos con el resto. Esa sensación que describimos como de trampa, sumado a los imaginarios de que las mujeres y personas disidentes quizás no estamos tan habituadas a habitar estos lugares, nos puede hacer pensar que no es ni será nuestro lugar. Nunca estaremos lo suficientemente preparadas, mientras que a lo mejor de manera informal somos capaces de liderar nuestras necesidades cotidianas con las vidas que compartimos. Pareciera que al no darse de manera formal el «título» de lideresas, no estamos asumiendo el «cargo», pero a su vez, asumirlo puede imponernos un corsé que nos oprime y no nos deja actuar con libertad.

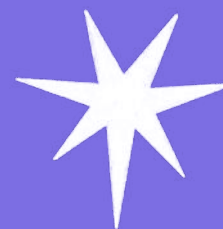
Esta sensación viene de una visión que el neoliberalismo nos ha dejado grabada: la idea de que cada quien tiene que resolver y responsabilizarse sólo de sus necesidades, que solo dependen

de uno; a la vez que nos recuerdan que el fallo no está permitido, que todo tiene que ser perfecto, y que no podemos mostrar vulnerabilidad... Tener este pensamiento, aunque lo conozcamos y no lo deseemos, muchas veces puede jugarlos malas pasadas: aparecen en nuestras cabezas, voces que nos dicen que no podemos permitirnos fallar, que tenemos que hacerlo bien por el compromiso con los demás y por los objetivos buscados. Sentir esta carga puede volverse muy pesada y problematizar el rol de liderazgo. En cambio, un liderazgo consciente pretende asumir que los fallos forman parte del proceso, y que se pueda aceptar de manera colectiva, sin por ello cuestionar nuestras habilidades sobre el liderazgo. Abrirse ante estas nuevas formas de liderazgo relaja y hace más amable la posibilidad de habitar este rol.

Otras veces sucede que creemos que no hay personas que asuman liderazgos de manera formal, aunque en la práctica, todo sistema vivo tiene algún tipo de liderazgo para su movimiento orgánico. Si no lo decidimos, sucederá de manera inconsciente, seguramente generando malestar. Dejaremos fluir a cada quien y eso tendrá unos impactos individuales y colectivos que pueden perjudicar a nuestra organización y sus vínculos. Esto lo vemos, por ejemplo, cuando hay personas que están sosteniendo y cargando con el peso del proyecto o de las organizaciones sin tener el cargo de liderazgo oficial o formal. Estas personas quedan en un limbo sin reconocimiento, pero con una carga emocional mental y física que puede enquistar dinámicas poco saludables para el conjunto. Esto también sucede cuando se decide que siempre sea la misma persona que asuma el liderazgo, porque nadie más se ve con esa habilidad o posibilidad de hacerlo, o porque nadie conscientemente desee estar en ese rol de vulnerabilidad. En todos estos casos, estaremos indirectamente provocando dinámicas que generan malestar a las personas que están en el rol de liderazgo (formal o informal); además, estaremos generando un relato sobre la imposibilidad de habitar este rol de manera tranquila, e incluso, con goce y orgullo.

Para ir cogiendo práctica sobre cómo liderar conscientemente, tendremos que asumir nuestras incoherencias, aceptar y criticarnos desde la tranquilidad y la propuesta de mejora, y ser conscientes de que el hecho de haber recibido malestar o dolor no nos excluye de generarlo a las demás, ya que no estamos libres de generarlo por muy conscientes incluso que seamos de nuestro poder. El liderazgo consciente nos invita a caminar desde la falta de certezas, pero con la confianza de que estamos construyendo espacios donde es posible conflictuar de manera saludable. También nos invita a comprender que tener la posibilidad de influir en las demás no significa forzar procesos. Debemos estar atentas a que nuestro liderazgo sea claro y esté legitimado, porque imponer liderazgos aunque a veces algunas veamos claridad si otras no lo ven y no lo legitiman, imponerlo no funciona. Esta situación nos llevará a un diálogo constante para conocer los deseos de cada una, establecer los límites, y para llegar a un lugar común consensuado. Lugar común tampoco quiere decir que tenga que ser visto igual, sino que sea aquél que nos podamos identificar y reconocer. Recomendamos entender que el liderazgo consciente nos permite una constante revisión de nosotras y del yo dentro de ese nosotras; y nos permite identificar nuestros poderes, nuestros compromisos, nuestros roles, nuestros espacios de diálogo y nuestros lugares de desencuentros cuidados.

Para poder liderar colectivamente, necesitamos primero preguntarnos sobre nuestros valores e intereses comunes. No darlos por supuestos y hacer una reflexión colectiva nos puede ayudar a entender los puntos de visión comunes y los que no compartimos; conocerlos nos puede ayudar a situar dónde queremos estar como colectivo frente a esta realidad. Este entendimiento quizás nos aporte caminos que no hemos explorado todavía, o nos ayude a ver que lo que antes ha funcionado quizás ahora ha cambiado.



Ejercicio propuesto por Selva González y adaptado para este módulo.

Tipo de ejercicio

Colectivo

Individual

Objetivo general

Explorar qué visión tenemos, de manera individual y colectiva, sobre nuestra organización y el rumbo que deseamos para ella. La dinámica ayuda a identificar valores, prioridades y sueños compartidos, así como aquellas diferencias que también forman parte del grupo.

Qué necesitamos

Un espacio reservado para que el grupo pueda concentrarse en hacer este ejercicio sin prisas ni otras actividades; y voluntad de expresar aquello que es importante para cada una.

Duración

Depende de lo grande que sea el grupo, **para un grupo de 10-12 personas estimamos que entre 30-45 minutos** podría ser el tiempo mínimo a dedicar.

Material

- Libreta, bloc de notas, papel DINA4/DINA3.
- Rotuladores, bolígrafos.
- Espacio que os ayude a estar en calma y concentradas.

Estructura del ejercicio

De manera individual, tómate un tiempo para pensar en aquello que consideras más importante en tu vida y en tu forma de estar en colectivo.

Pregúntate: **¿cuáles son los valores y cualidades que no quieres perder bajo ninguna circunstancia?, ¿qué aspectos te gustaría que siempre estuvieran presentes en tu forma de relacionarte y en tu organización?** Anota o retén tus respuestas.

Después, lleva esa reflexión hacia tu organización: **¿esos valores y cualidades están presentes en ella actualmente?, ¿te gustaría que lo estuvieran más?, ¿cómo se reconocen en el entorno en el que participáis?** También puedes anotarlo o simplemente guardarlo en la memoria.

A continuación, dedica un tiempo a compartir con otra persona tu visión individual y cómo la conectas con la organización. Este espacio de diálogo debería durar al menos 5-10 minutos, y servirá para observar qué elementos aparecen en común y cuáles no.

Luego, volved al grupo grande. Cada pareja compartirá los elementos comunes que hayan identificado, así como los deseos más significativos que han surgido sobre la visión colectiva. Es recomendable ir anotando todo lo que se mencione, tanto lo que se repite como lo que aparece de manera única, para que quede un mapa amplio de visiones.

Finalmente, haced una primera reflexión grupal sobre cuáles serían los elementos imprescindibles, aquellos de los que no queréis prescindir como organización. Esta reflexión no debería basarse únicamente en lo que más se repite, sino también en aquello que, aunque no sea compartido por todas, resulta vital para alguna de las personas del grupo.

Este ejercicio debe servir para reconocer la diversidad de visiones que conviven en el grupo, no para acordar de inmediato cuál será la visión definitiva que os defina. Si más adelante queréis dar ese paso, lo recomendable es dejar pasar un tiempo, volver a revisar lo que ha surgido y valorar juntas qué importancia le dais a cada elemento y qué acciones queréis llevar a cabo con ese resultado.

Al cerrar la dinámica, es importante nombrar cómo os sentís después de haber compartido estas visiones: si quedan malestares, temores o necesidades de aclaración, podéis mencionarlos y decidir juntas cuándo y cómo queréis abordarlos.

5 ¿Qué cultura de participación tenemos y cuál deseamos?



Según nuestra manera de entenderla y vivirla, para revisar, identificar y construir una cultura de participación organizacional debemos tener en cuenta tres elementos claves:

- **Ser parte:** sentir que estamos comprometidas, identificadas y reconocidas en la organización.
- **Tener parte:** asumir un rol que esté legitimado y que tenga sentido en nuestro espacio.
- **Tomar parte:** tener un lugar posible para participar en la toma de decisiones, con mecanismos y metodologías claras y accesibles.

Hemos visto que en ciertos lugares se exige una cultura de participación en la que el ser parte y el compromiso deben ser muy altos. Sin embargo, no se construyen espacios legitimados y accesibles para participar en la toma de las decisiones. Bajo esta idea, parece que primero debemos demostrar que «valemós» para que se nos «conceda» un lugar. Este tipo de cultura de participación, basada en el sacrificio y el compromiso total, nos obliga a estar y comprometernos sin saber realmente si ésto nos va a llevar al lugar que deseamos de participación dentro del grupo o entidad.

Hablar de participación también nos abre otro imaginario sobre lo que se espera. A veces sobrentendemos su significado e implicaciones, sin llegar a definir que entendemos o se entiende por participar, como si para todas las personas significara lo mismo. Incluso, a veces se malinterpretan acciones o actitudes como falta de participación, cuando en realidad no se ha generado y consensuado una idea común sobre qué es participar con las personas que desean o deseamos que participen.

Para ayudar a aclarar todo esto, pueden hacerse estas primeras reflexiones:

- **¿Qué entendemos por participación en nuestra organización?** (Definir colectivamente qué significa para nosotras, más allá de la palabra en abstracto).
- **¿Qué esperamos de la participación?** (Explorar qué cambios, beneficios o resultados deseamos que aporte).
- **¿Quiénes imaginamos como protagonistas cuando hablamos de participación?** (Preguntarnos a quién incluimos de manera automática y a quién dejamos fuera de esa idea).
- **¿Estamos todas incluidas? ¿Todas las personas de la organización participan en la toma de decisiones?** (Revisar los límites y las exclusiones, conscientes o no).
- **¿Qué espacios y mecanismos nos damos para poner la participación en práctica?** (Identificar herramientas concretas, tanto formales como informales, que ya usamos o que faltan).

Puede suceder también que creamos que la forma o los espacios para garantizar la participación están claros, pero no consultamos con todas las personas si estos mecanismos o estrategias están funcionando. A veces también sucede, que se sobrentiende que la manera de participar y el lugar están claros, pero no se verifica con las personas que participan. Esto puede provocar falta de comunicación y claridad, y puede traer como consecuencia que se dejen personas por fuera, o que se les haga sentir que su participación no es necesaria.

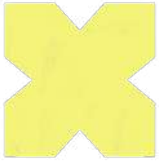
Si hablamos de espacios claros y accesibles con mecanismos de participación definidos, también podemos encontrarnos con situaciones difíciles. Por ejemplo, puede pasar que en esos espacios se tomen decisiones con las personas que están en ese momento en la sesión, reunión o asamblea, pero resulta que no están participando todas las personas o grupos que deberían estar representadas. Entonces, ese espacio, que habíamos consensuado como el lugar para tomar las decisiones, ya no es un espacio legitimado para ello, ya que se decide sin consentimiento del resto. Esta situación también puede provocar que se busquen otros espacios no legitimados, por lo que resulta que la decisión tomada se convierte más bien en una imposición.

Esta situación la hemos visto mucho con liderazgos que no son conscientes de su poder ni de la cultura de participación que ejercen, forman parte de los imaginarios propios de la persona que está liderando, que tomará la mejor decisión en cada momento según su criterio. Todo esto puede tener impactos negativos en la cultura de la participación, provocando que las personas dejen de ir a los espacios donde se tomaban las decisiones porque perciben que han perdido sentido en la práctica, y que la persona que toma las decisiones no entienda por qué ha bajado la participación, ya que considera que ha actuado según el mejor criterio. En cualquier caso, lo que estas vivencias nos pueden aportar es la necesidad de ser claras y consecuentes con la cultura y estructuras de participación que haya o estemos decidiendo.

En otras ocasiones, hemos observado que aunque estemos en los lugares consensuados donde se toman las decisiones, no se escuchan de igual manera todas las voces. Esto sucede en espacios donde hay sobrerrepresentación de algunos grupos, o cuando no se buscan maneras para dialogar las diferencias. Incluso a veces, se toman decisiones de manera urgente que necesitan más tiempo para realmente tener en cuenta toda la diversidad de nuestra organización respecto a la temática.

Estas experiencias, no las nombramos como si fueran las no deseadas o las no posibles, sino como aquellas que no han sido elegidas ni construidas por las personas que están formando parte. O incluso aunque eso no fuera posible, porque han llegado más tarde o porque no estaban en ese círculo de creación, a veces tampoco existe claridad del procedimiento o las normas para participar en ese lugar.

Por tanto, para aplicar una cultura de participación más consciente necesitamos ubicar dónde, cuándo, cómo y quiénes tomarán las decisiones. Una cultura de participación clara nos ayuda a entender cómo vamos a organizarnos, y cómo va a funcionar en nuestro modelo de gobernanza. Este modelo puede asumir diversas formas, y puede tener distintos niveles de participación, lo importante es cómo, desde la coherencia, la concebimos y la ponemos en práctica.



Relato de las vivencias propias

Eli *He vivido diferentes experiencias sobre participación, algunas de ellas están relacionadas con mi práctica profesional o activista —en espacios donde he formado parte del colectivo—, y otras en las que yo he facilitado espacios para revisar la cultura de la participación de una organización. Todas ellas me han aportado diferentes relatos sobre cómo entendemos la participación, desde visualizar la participación como una práctica muy centrada en la oralidad y el «buen discurso» —sea político, sea de experticia sobre una temática, sea del rol líder—, hasta entender que sólo existen unas maneras normalizadas de participación.*

Toda esta visión no deja de ser una construcción social, que nos limita a reconocernos. Al no conocer o entender las reglas del juego, puede suceder que una persona no se sienta invitada a participar espontáneamente si no se le invita, o que se considere que si no se habla en un espacio sobre un tema determinado es que todo está bien, o que una persona sienta que siempre participan las mismas personas, pero no se atreve o no se siente validada para poder expresar esta incomodidad. Y así va pasando el rato y las personas se van o no llegan o no se quedan o se interpelan sin saber las reglas del juego que hemos establecido.

arba *Desde que tengo conciencia de mi ser, he participado en muchos lugares desde el liderazgo, ya de pequeña, sin ser consciente de ello. Fui delegada de mi clase un año tras otro, referente en el consejo escolar, en las liadas y protestas escolares, y luego impulsora de proyectos colectivos, desde el activismo o lo laboral remunerado. Soy la típica persona que tiene ideas y busca amigas para ponerlas en marcha, tirando del carro la mayor parte de las veces. Me siento cómoda en ese lugar, aunque muchas veces lo aborrezca, y aunque otras veces no sepa cómo habitarlo sin quemarme, sin quemar a otros, sin apagarlas tampoco, sin sentirlo como una carga constante de la que no puedo escapar.*

Aprendizajes concretos

Eli *He ido entendiendo la necesidad de construir de manera consciente la cultura de participación que deseamos. Cuando me refiero a que sea consciente, hablo de que no podemos pretender una cultura de la participación solo desde una única visión, cuanto más diversidad tengamos, más abiertas debemos estar a cuestionar nuestro modelo de participación. Ahora bien, esta práctica requiere de corresponsabilidad con esta cultura de participación, y por tanto, necesita que se puedan tejer espacios de confianza desde donde compartir qué sería una cultura de participación diversa, desde diferentes puntos de vista, con medidas concretas, con prácticas a poner en marcha, con personas implicadas en qué es importante y qué es deseable. Cuanto más permeable sea esta idea en el conjunto de nuestro grupo, más fácil será tener espacios seguros para dialogar y completar nuestra cultura de la participación.*

arba *Uno de los mayores aprendizajes de estos años ha sido descubrir que no soy imprescindible, aunque durante mucho tiempo me costó soltar esa idea. En proyectos como Babàlia, espacio de comaternidad y crianza compartida, o La Raposa del Poble-sec, bar vegano y librería feminista, estuve desde el inicio tirando del carro, poniendo cuerpo, tiempo y cabeza casi sin descanso. Durante meses —a veces años— conviví con la contradicción de querer marcharme y, al mismo tiempo, temer que si lo hacía todo se vendría abajo. Y, sin embargo, cuando me fui, no pasó nada de eso. Los proyectos siguieron, se transformaron, encontraron nuevas manos y nuevas formas de sostenerse. Ese momento fue una liberación y una lección: el liderazgo no debería construirse para que dependa de una sola persona, sino para que, llegado el momento, pueda caminar con otros pasos y otros ritmos.*

En otros espacios como Embrutafils, serigrafía feminista, o Sorotech, festival de música electrónica, e incluso en La Creatura, mi proyecto actual, he compartido el liderazgo con otras personas, aprendiendo que hay temporadas en las que una pone más energía y otras en las que se retira un poco, y que esa oscilación también es parte de la vida colectiva. Entender esto me ha permitido habitar los liderazgos con menos culpa y más confianza, sabiendo que un proyecto vivo no es el que depende de ti, sino el que puede seguir creciendo sin ti. También he aprendido que todo proyecto ha de ser un ente maleable, amorfo, permeable y vivo, como los líquenes de los que nos hablaba Selva, capaz de adaptarse a las personas que lo conforman en cada momento y al contexto social que lo rodea. Como los líquenes, un proyecto puede cambiar de forma, expandirse o replegarse, unirse a otros o desprender partes, sin dejar de ser él mismo. Esa flexibilidad no es un signo de debilidad sino de resistencia: significa que está preparado para sostener la vida y el vínculo, incluso cuando las circunstancias cambian o las personas que lo impulsan ya no están.

Aprendizajes colectivos

En su proceso de reflexión colectiva, La Insòlita pudo aprender que la estructura de participación construida inicialmente no funcionaba para las personas y entidades que la conformaban. Generaba malestar el hecho que se sentían solas las personas que lideraban la energía de tirar del proyecto, quienes dedicaban el tiempo y sus recursos propios o colectivos, ellas sentían que estaban solas, no había sensación de grupo o de posibilidad de compromiso por parte de todas. Además, nos dimos cuenta que la estructura que habíamos decidido en las sesiones iniciales estaba pensada para que fuéramos muchas haciendo cosas diferentes, y pasaba que siempre éramos las mismas haciendo múltiples reuniones o estando en muchos espacios, sin saber con claridad si contábamos con la capacidad de tomar decisiones o no. Teníamos un espacio asambleario y diferentes espacios de trabajo, un calendario decidido en asamblea, y unos mecanismos mínimos de compromiso y participación, que incluían la voluntad de acoger la diversidad en las maneras de estar en el grupo.

Durante ese tiempo, fueron cambiando algunos roles de personas y entidades que, por diferentes motivos, podían dedicar más o menos tiempo a las diferentes tareas necesarias para la supervivencia del grupo.

Dentro de la asamblea se vivieron cambios: algunas entidades solicitaron una excedencia temporal, algunas se dieron de baja, algunas se incorporaron nuevas.

Las personas que estaban cuidando la sostenibilidad de la red sentían un peso doble, por un lado, el compromiso con la atención del proyecto colectivo y su estructura; y por otro lado, el compromiso con la gente que estaba dentro. Este equilibrio se hacía pesado, se sentía incómodo porque no conducía a espacios de participación claros, reconocidos y legitimados. Al mismo tiempo, las que no podían ni tenían la posibilidad de dedicar tiempo al proyecto en común, les generaba malestar no poder participar, querían formar parte, no querían alejarse, pero no podían asumir el compromiso de dedicación en el tiempo y espacios establecidos. Intentamos probar diferentes mecanismos para atender esta situación, cambiar horarios, lugares de encuentro, buscar financiación para que la participación de todas fuera remunerada y no dependiera únicamente de las entidades primarias y sus posibilidades, etc. Era como si estuviéramos perdidas en nuestra propia estructura, aunque teóricamente estaba descrita con mecanismos de participación deseables y moldeables.

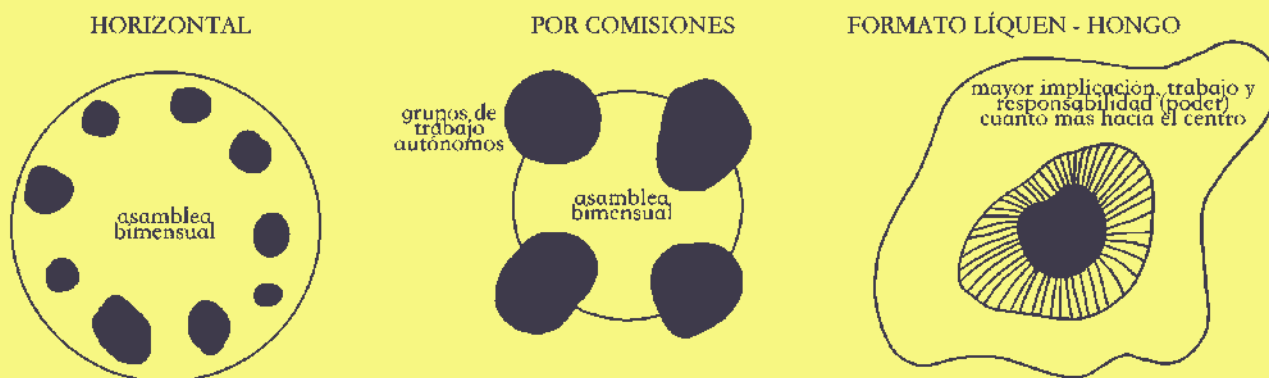
Uno de los aprendizajes fue que la cultura de participación que nos habíamos impuesto no era adecuada a nuestras vidas. Gracias a este descubrimiento, reparamos la estructura y la cultura de la participación de manera colectiva. Este trabajo lo hicimos después de un año de reflexión, compartiendo malestares que vivíamos en nuestras organizaciones primarias y nombrando a veces algunas cosas que formaban parte de la red. Fueron sesiones monotemáticas y dinamizadas por personas externas, y las pudimos realizar gracias a una subvención autonómica. Hicimos también un par de sesiones monográficas dinamizadas por nosotras, con la voluntad de poner en común cómo reconstruir la red desde una consciencia más diversa y más participada. Y entre muchas cosas que propusimos como plan de acción y organización, conseguimos ajustar una nueva cultura de gobernanza más aterrizada a nuestras posibilidades, que tuviera en cuenta la diversidad. Ahora recién llevamos un año de puesta en práctica y todas nos sentimos más ligeras, más tranquilas, y hemos podido funcionar mucho mejor. Nuestro liderazgo está siendo más consciente y diverso.

Aportes y herramientas situadas

Con la voluntad de ofrecer herramientas que os puedan ser útiles para inspiraros o bien para poner en práctica, os queremos compartir el trabajo de dinamización interna que hicimos en La Insòlita.

Como se ha comentado antes, La Insòlita es un colectivo formado por entidades diversas, cuyo modelo de gobernanza ha ido transformándose a lo largo del tiempo, adaptándose a las necesidades del grupo. Durante un período se apostó por un formato horizontal, donde todas las entidades participaban en igualdad en la asamblea bimensual. Sobre el papel parecía lo más justo, pero en la práctica exigía lo mismo a todas sin atender a la diversidad de ritmos, capacidades y contextos. Esto generaba expectativas que no siempre se podían cumplir y, con ellas, sentimientos de culpa o frustración en quienes no llegaban a lo que se esperaba. Más adelante se probó un formato por comisiones, en el que se re-

partían tareas en grupos de trabajo autónomos. Aunque buscaba hacer más ágil la gestión, el hecho de ser pocas, implicaba que las mismas personas acabaran asumiendo varias comisiones, duplicando su carga de trabajo, mientras que otras se iban desvinculando progresivamente. En ambos modelos, la dificultad para acoger las diferencias y sostenerlas en un equilibrio común fue uno de los principales aprendizajes colectivos.



Distintos modelos de gobernanza practicados en **La Insòlita**. arba Arellano Arnedo.

En este propósito de revisarnos la cultura de participación y gobernanza, primero nos hicimos varias reflexiones y después nos dedicamos a hacer espacios de trabajo para, en base a los resultados obtenidos, trazar otras maneras que nos identificaran y funcionaran mejor, dado nuestros contextos y experiencias previas vividas.

La primera dinámica fue hacer preguntas a las organizaciones, que podían responder de manera anónima, a través de un formulario que tenía por título: **¿quiénes somos? ¿de dónde venimos? ¿a dónde vamos?**

- **¿Cuáles son los mayores beneficios que habéis obtenido con tu participación en La Insólita?**
- **¿Qué creéis que podría mejorar en La Insólita?**
- **¿Como os gustaría y podríais asumir que fuera la participación en la entidad de cara al futuro?**
- **Si queréis añadir algún comentario, podéis hacerlo aquí. Si no, esto es todo por ahora. Gracias por vuestro tiempo :).**

Una siguiente dinámica fue presencial, y consistió en situarnos en un barómetro donde nos sentíamos más ubicadas. Esta dinámica se puede hacer corporalmente, trazando una línea imaginable o visible en el suelo donde haya claridad de la definición de cada extremo. Cada entidad/persona puede situarse donde considere y luego decidir si quieren comentar el motivo de por qué se han situado en ese lugar, o bien, simplemente, recoger el mapeo colectivo de dónde estamos para seguir sumando elementos a la reflexión.

- **¿Cómo siento el equilibrio entre lo que aporta mi entidad a La Insòlita y lo que La Insòlita aporta a mi entidad?** (Los extremos eran: mi entidad aporta POCO o mi entidad aporta MUCHO con respecto a lo que me aporta La Insòlita).

- **¿Cómo siento el equilibrio entre lo que mi entidad aporta a La Insólita y otras aportan?** (Los extremos eran: mi entidad aporta POCO / mi entidad aporta MUCHO con respecto a otras).
- **¿Cómo siento el equilibrio entre el volumen de curro que mi entidad dedica a otras redes en las que participa y volumen de curro que dedica a La Insólita?** (Los extremos eran: mi entidad aporta a la Insólita POCO / MUCHO con respecto a lo que aporta a otras redes).
- **¿Cómo me siento al representar el vínculo entre mi entidad y La Insólita?** (Los extremos eran: por un lado, la sensación de mucha fluidez, donde la entidad y La Insólita están estrechamente conectadas y se influyen mutuamente —conmigo como nexo de unión entre ambas—; por otro, la sensación de desconexión, en la que sólo yo, a título personal, me siento parte del proceso).

A partir de estas dos dinámicas, y con la voluntad de repensar un modelo de gobernanza con el que nos identifiquemos más, cada entidad primaria asumió la tarea responder estas preguntas, para después compartirlas en un espacio monotemático dentro de la red de La Insólita.

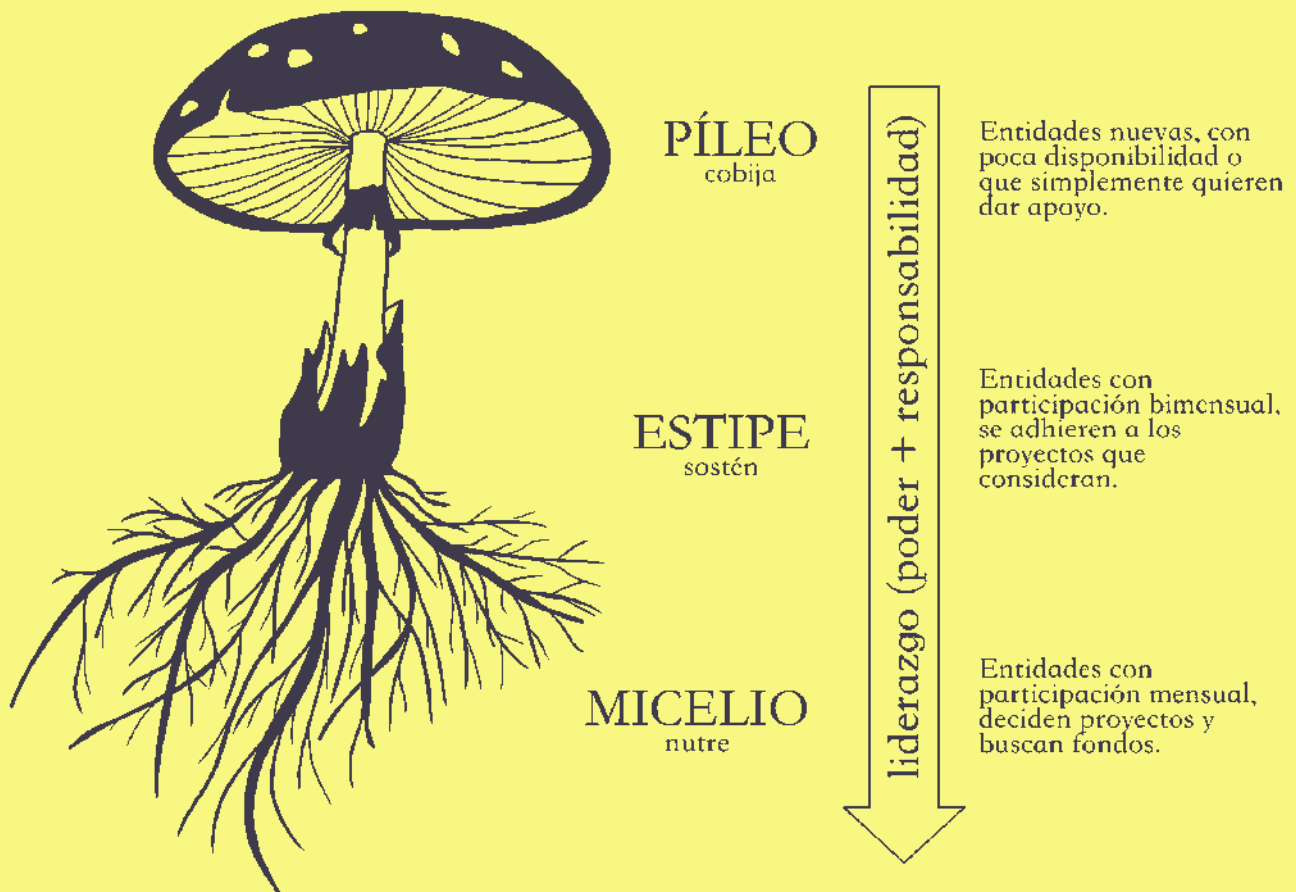
1. **¿Qué modelo de gobernanza crees que ha de tener La Insólita?**
2. **En ese modelo de gobernanza: ¿cuáles son las responsabilidades mínimas para cada entidad? ¿Qué pasa si una entidad no cumple con las responsabilidades mínimas acordadas?**
3. **¿Cómo ha de crecer La Insólita? ¿Debería plantearse un período de prueba para nuevas incorporaciones?**
4. **¿Cómo gestionamos las «incidencias» o las cuestiones temporales de cada entidad para cumplir los acuerdos? ¿Hay propuestas?**

Esta sesión monotemática nos sirvió para trabajar de manera colectiva las diferentes visiones y propuestas que traíamos trabajadas desde las entidades primarias. Fue un momento vital para entender quién estaba dentro de esta reconfiguración y quién deseaba participar, aunque no hubiera estado yendo a los otros espacios previamente asignados.

De la suma de propuestas y los diálogos sobre las necesidades que aporta cada una, conseguimos construir una nueva estructura. Inspiradas por las sesiones dinamizadas por Selva y el aporte de la vida de los hongos, nos identificamos con un hongo y sus partes. (Esta idea se puede entender por diferentes niveles y se puede asociar a otra imagen o metáfora que os pueda resonar más):

- **PÍLEO:** es la parte que da sombra y cobijo al hongo, forman parte las entidades que quieren dar soporte a la red asumiendo las decisiones que toman otras. Se las convoca a dos asambleas anuales, que sirven para conectarnos a todos, dar retorno y recoger nuevas necesidades de la red. Pueden participar durante el año en diferentes actividades, pero no son parte del núcleo que toma decisiones directas.
- **ESTIPE:** son las que tejen la red, la sustentan, asumen decisiones y pueden ejecutar proyectos. Están convocadas y asumen el compromiso de venir a todas las asambleas bimensuales de la red, donde tomamos decisiones estratégicas y compartimos el seguimiento del plan de acción acordado.

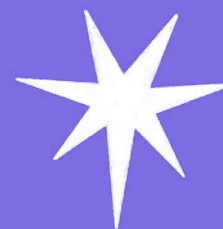
- **MICELIO:** son las raíces que nutren a la red, toman decisiones operativas autónomamente y ejecutan proyectos. Se convocan reuniones mensuales para poder hacer espacios de trabajo, de toma de decisiones para ejecutar proyectos, o para implementar el plan de acción transversal acordado en asamblea.



Modelo de gobernanza actual de **La Insòlita**.

A partir de esta estructura pudimos también definir unos mínimos acuerdos y compromisos con la red:

- Establecer unas cuotas de socias anuales en función del tipo de hongo que somos, el volumen económico de la entidad y su situación vital.
- Adquirir el compromiso mínimo de leer todos los emails que envía la red a todas las entidades que formen parte del hongo.
- Voluntad de revisar cada 6 meses dónde estamos dentro de la estructura y cómo estamos, recoger necesidades y/o cambios.



Ejercicio propuesto por Selva González y adaptado para este módulo.

Tipo de ejercicio

Colectivo

Individual

Objetivo general

Indagar sobre la intención que tenemos sobre la cultura de participación.

Objetivo específico

Explorar qué prácticas realizamos en nuestra cultura de participación.

Qué necesitamos

Un espacio reservado para que el grupo pueda concentrarse en hacer este ejercicio sin prisas ni otras actividades. Voluntad de expresar aquello que es importante para cada una.

Duración

Depende de lo grande que sea el grupo, **para un grupo de 10-12 personas estimamos que entre 30-45 minutos** podría ser el tiempo mínimo a dedicar.

Material

- Libreta, bloc de notas, papel DINA4/DINA3.
- Rotuladores, bolígrafos.
- Espacio que os ayude a estar en calma y concentradas.

Estructura del ejercicio

Primero empezamos con un momento de silencio, nos concentramos de manera individual y pensamos en la pregunta: **¿cómo cultivamos la pertenencia?** *(un máximo de 10 minutos)*

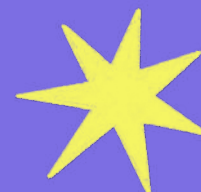
Entonces, en una frase, escribid vuestra respuesta. Intentad que sea una única frase.

Ahora encuentra a una compañera. Dedicar unos momentos para leer sus intenciones, la una a la otra. Ahora tenéis que combinar vuestras intenciones y llegar a una intención común. *(un máximo de 10 minutos)*.

Ahora, cada pareja se une a otras parejas, para ampliar el grupo (6 personas/3 grupos). Tenéis que leer las intenciones comunes entre sí, y de las tres frases resultantes tenéis que construir una sola *(un máximo de 10 minutos)*. Adaptar al número de personas que seáis en el grupo entendiendo la metodología de ir co-construyendo de cada grupo pequeño a grupo más grande, vamos a reunirnos y escuchar las intenciones de cada grupo.

Nos juntamos con el resto del grupo. Es el momento de tejer una última frase que nos resuene a todas, dialogando sobre lo que os ha resultado significativo de los resultados obtenidos, y sobre cómo os sentís con vuestro resultado final.

Este ejercicio os ayudará a unir la intencionalidad sobre la cultura de la participación que queréis aplicar en vuestra organización. Esta frase resultante puede ramificar en diferentes acciones que deban de realizarse para poder cumplirla como objetivo.



6 ¿Qué necesitamos para poner en práctica el liderazgo?

Por último, os queremos compartir un apartado que ponga, según nuestra experiencia y desde los acompañamientos que hemos recibido, los ingredientes que consideramos necesarios para poder hacer una práctica de liderazgo consciente.

- **Practicar la disculpa sincera**

Asumir el liderazgo, incluso aunque sea consciente, no está exento de generar malestar o impactos a otros. Entender los errores y las disculpas como parte del proceso, recogerlos, asumir una disculpa honesta, tener en cuenta esta vivencia en el futuro, nos ayudará a seguir tejiendo confianza en el grupo y con el proyecto o entidad.

- **Promover la inspiración**

Cuando estamos cómodas o nos sentimos reconocidas en un rol de liderazgo, promover la inspiración a otros, inspirar a otros para que se asuman como líderes. Facilitar la conexión entre lo que vemos desde nuestro poder legitimado en otras personas, ayuda a que se sientan reconocidas, valoradas y con posibilidad de ejercer sus propios poderes. Es una manera de usar nuestro poder para proyectar poderes que no son tan visibles.

- **Pertenencia**

Para ejercer nuestro liderazgo consciente necesitamos sentirnos, tener y tomar parte. Debemos de revisar que este sentimiento no sea únicamente individual, sino que esté colectivizado, que todas sintamos que ese liderazgo nos resuena, identifica y representa.

- **Aprender a delegar**

Necesitamos aprender a soltar, a confiar en que otros también pueden dar y ofrecer maneras similares o diferentes de aquello que estamos llevando a cabo. Debemos aprender a no ser espías de lo que otros hacen, a dejar que se puedan «equivocar», a guiar en este aprendizaje si es preciso. El arte de poder confiar y delegar nos ayuda a ser más resilientes y diversas.

- **Confianza**

Para practicar un liderazgo diverso donde cada quien puede tener un rol asignado, es importante tejer confianza mutua y reconocimiento. Estar muy atentas a que esta confianza no se quiebre, y que en caso de malestar, tengamos los espacios donde poder dialogarlo. Necesitamos también tener confianza en nosotras mismas, poder salir del «yo no tengo poder», «yo no soy suficiente», y conectar con nuestro poder interior.

- **Cultura del aprecio**

Generar dinámicas internas que promuevan la cultura del aprecio mutuo, en la que nos podamos reconocer y sentir identificadas.

- **Compasión**

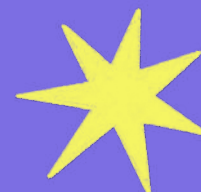
Practicar la compasión con nosotras mismas, salir de la presión de que debemos ejecutar un liderazgo perfecto, permitirnos fallar, permitirnos probar, confiar en la intuición.

- **Revisión de creencias**

Si deseamos un liderazgo consciente y diverso, necesitaremos estar en constante revisión de nuestras propias creencias, de nuestros imaginarios, nuestras dinámicas. Ser flexibles y practicar la escucha activa, el compromiso con la búsqueda de información de cosmovisiones diversas que nos aportan un marco más amplio de referencias.

- **Autocuidado**

Es importante tener en cuenta que necesitaremos cuidarnos ejerciendo este rol, nuestros cuerpos, nuestras emociones, nuestros pensamientos, cómo actuamos, de dónde venimos y dónde estamos en este momento, cómo nos relacionamos con las demás.



7 Ejercicios sencillos extra

1 Sombras y luces del liderazgo

Objetivo: reconocer tensiones internas en el liderazgo.

Materiales / espacio: tarjetas, mural.

Dinámica: compartir momentos de luz y sombra en el liderazgo; se colocan en un mural en dos columnas.

2 Mapa corporal de energías

Objetivo: tomar conciencia de cómo se encarna el liderazgo.

Materiales / espacio: papel, colores.

Dinámica: dibujar un cuerpo (¡todos los cuerpos son válidos!) y marcar dónde se siente la energía cuando lideramos.

3 Escultura del liderazgo

Objetivo: dramatizar y experimentar físicamente distintas formas de liderazgo.

Materiales / espacio: sala amplia.

Dinámica: en grupos, se crean esculturas vivas con los cuerpos que representen un liderazgo opresivo y luego un liderazgo consciente.

4 Máscaras de liderazgo

Objetivo: desvelar roles, ficciones y protecciones en torno al liderazgo.

Materiales / espacio: cartulinas, gomas, rotuladores.

Dinámica: con papeles o antifaces, dibujar la «máscara» que solemos ponernos al liderar. Luego se comparten y se reflexiona sobre qué esconden.

5 Collage de referentes

Objetivo: ampliar imaginarios sobre el liderazgo consciente.

Materiales / espacio: revistas, tijeras, pegamento, cartulina.

Dinámica: con revistas o imágenes, hacer un collage de referentes de liderazgo diverso. Luego explicar por qué.

8 Mochilas de viaje

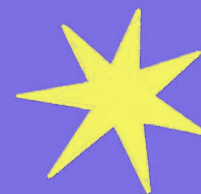


Desde nuestra intención de compartir los saberes que hemos ido adquiriendo, hemos querido aportar mochilas que pueden servirles en vuestro viaje al liderazgo consciente y diverso. Nuestros aprendizajes se basan en experiencias propias, en lecturas críticas y conscientes, en acompañamientos que nos han hecho y que también hemos hecho a otros. Nuestros conocimientos no pretenden ser una verdad universal, sino fuente de inspiración para otras organizaciones que desean poner más consciencia en sus cuidados y liderazgos. Sabemos que no somos neutras y también que tenemos sesgos culturales y sociales que necesitamos revisar y trabajar constantemente. Ahora bien, este ejercicio crítico y autocrítico creemos que es más potente cuando se hace en colectivo y desde la diversidad de cuerpos que viven cotidianamente los malestares. Desde ese lugar de tejer alianzas diversas, escuchar desde la curiosidad y el reconocimiento mutuo es donde nosotras hemos visto el fruto de poder interseccionar, incomodarnos, recoger, aprender a asumir corresponsablemente los impactos y entender sobre todo que es un camino, es un proceso que no acaba, que está vivo.

Os invitamos a que podáis encontrar vuestro propio camino, que investiguéis otras fuentes de conocimiento más allá de las propias, que busquéis acompañamiento externo recomendado por otros que tengan una visión similar a la vuestra.

Por nuestra parte esperamos que este contenido sobre cómo construir liderazgos conscientes y diversos os pueda ser de utilidad y podáis reflexionar y revisar vuestro propio modelo de liderazgo desde el uso del poder consciente.

9 Referencias



Glosario

Nota: Este glosario recoge términos conceptuales que aparecen en el contenido del módulo y que consideramos importantes para situar a la lectora en nuestro marco de referencia. Se han incluido palabras que pueden tener múltiples interpretaciones o que no son de uso común, precisando aquí el sentido con el que las utilizamos.

Para otros conceptos clave presentes en todo el proceso formativo —como decolonial, transfeminista o economías de resistencia— remitimos al **Glosario del Módulo 1**.

1 Liderazgo consciente

Práctica de liderazgo que se ejerce con intención política, reflexión crítica y atención a los impactos generados, buscando el bien colectivo.

2 Cultura de participación

Conjunto de valores, normas y prácticas que definen cómo se involucra la gente en la toma de decisiones y en la vida de una organización o colectivo.

3 Gobernanza

Forma en que se organizan, distribuyen y gestionan el poder, las responsabilidades y las decisiones dentro de una comunidad o colectivo.

4 Autoorganización

Capacidad de un grupo para organizarse sin necesidad de una autoridad centralizada o dirigida (sea interna o externa), adaptándose de manera autónoma a las necesidades.

5 Corresponsabilidad

Responsabilidad compartida entre todas las personas que forman parte de un grupo u organización, tanto en las tareas como en la toma de decisiones.

6 Espacios legitimados

Lugares o estructuras reconocidos colectivamente como válidos para la toma de decisiones y el diálogo.

7 Liderazgo colaborativo

Modelo de liderazgo en el que las decisiones, responsabilidades y visiones se comparten, priorizando la cooperación sobre la competencia.

8 Patriarcado ancestral

Forma de organización social patriarcal previa a la colonización europea, reconocida y cuestionada por movimientos como las feministas comunitarias.

9 Territorio cuerpo

Concepto del feminismo comunitario que entiende el cuerpo como un territorio propio que debe ser defendido frente a la violencia, la explotación y la expropiación.

10 Territorio tierra

Entendido como el territorio colectivo y natural de los pueblos, vinculado a la identidad y la vida comunitaria.

11 Entronque patriarcal

Término del feminismo comunitario para describir la intersección entre patriarcado, colonialismo, racismo y capitalismo.

12 Simbiosis

Relación de beneficio mutuo entre seres diferentes, utilizada aquí como metáfora para describir relaciones y liderazgos colaborativos.

13 Micelio

Parte subterránea de los hongos que conecta y nutre, usada como imagen de redes invisibles pero esenciales en la organización colectiva.

14 Sororidad

Relación de apoyo, cuidado y solidaridad entre mujeres y personas leídas como mujeres, especialmente frente a sistemas de opresión.

Recursos

AUDIOVISUALES

- Cabnal, Lorena (2017) **Especial: Territorio, cuerpo, tierra**. Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=6uUI-xWdSAk>.

PODCASTS

- World YWCA – RiseUp! **Young Women Leadership**. <https://worldywcapodcast.buzzsprout.com/1878799/episodes/14152834-episode-6-young-women-leadership>.
- Masala Podcast – **Being Queer and identifying as South Asian**. <https://www.globalplayer.com/podcasts/episodes/7Drmc6t/>.
- Samavāya – **Conversations with Asia 21 Young leaders**. <https://castbox.fm/channel/id5242792?country=es>.

AUTOEDICIONES, JUEGOS, FANZINES E ILUSTRACIONES

- Fanzine **Crisálidas – Tricontinental**. <https://thetricontinental.org/es/estudios-feministas-4-crisalidas-memorias-feministas>.
- Novela gráfica **Banzai Femimutancia**, ed. Feminismo ilustrado.
- Fanzine **Torcer las palabras**. <https://movimientoafrolatino.org/wp-content/uploads/2023/04/FANZINE-torcer-palabras-espanol.pdf>.
- Juego **El Cuidado: vínculos feministas abriendo el juego**. <https://www.feminacida.com.ar/un-juego-feminista-para-cuidar-los-vinculos/>.
- **Rueda del poder**. <https://institutoeducacion.org/el-concepto-poder-y-la-interseccionalidad/>.

PERSONAS REFERENTES

- **Selva González** <https://www.instagram.com/selva.gv/>.

GUÍAS RECOMENDABLES

- **Acuerpamientos, resiliencia y resistencia ante la violencia en pandemia. Guía básica para replicar. Talleres de autocuidado y cuidado colectivo**. Fuente: https://generoymetodologias.org/media/publicaciones/archivos/GUIAAUTOCUIDADOYCUIDADOCOLECTIVO-cartillaautoecono_441_1.pdf.
- Corporación para la vida mujeres que crean (2022). **Cultivando el cuidado en nuestras organizaciones (Fase 2)**. Fuente: <https://mujeresquecrean.org/cultivando-el-cuidado-en-nuestras-organizaciones/>.
- Mugarik gabe (2022). **Autocuidado y cuidado colectivo en nuestras organizaciones**. Fuente: <https://viajandoporloinvisible.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2022/12/guia-de-cuidados.pdf>.
- Skola romaní. **Escuelas de liderazgo**. Fuente: <https://skolaromani.org/escuelas-de-liderazgo/>.

Bibliografía

BABIKER, Sarah (2021). *Un feminismo propio para combatir el antigitanismo*. Revista El Salto, 11 mar 2021. Fuente: <https://www.elsaltodiario.com/pueblo-gitano/un-feminismo-propio-para-combatir-el-antigitanismo#>.

CARMONA, María José (2022). *Resistencia gitana: la última trinchera contra el racismo*. Fuente: <https://www.equaltimes.org/resistencia-gitana-la-ultima?lang=es>.

CASTAÑEDA, Martha Patricia (2013). *Perspectivas feministas para fortalecer los liderazgos de mujeres jóvenes*. Red de bibliotecas CLACSO.

EISLER, Riane (2021). *El cáliz y la espada. De las diosas a los dioses: culturas pre-patriarcales*. Editorial Capital Swing.

FILIGRANA, Pastora (2020). *El pueblo gitano contra el sistema-mundo. Reflexiones desde una militancia feminista y anticapitalista*. Editorial Akal.

GARGALLO, Francesca (2014). *Feminismos desde Abya Yala. Ideas y proposiciones de las mujeres de 607 pueblos en nuestra América. Ciudad de México*. Fuente: <https://francesca-gargallo.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/01/francesca-gargallo-feminismos-desde-abya-yala-ene20141.pdf>.

LEÓN, Magdalena (2013). *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Fuente: <https://corporacionparaeldesarrolloregional.org/wp-content/uploads/2021/01/Poder-y-empodamiento-de-mujeres.pdf>.

PASCO, Lizbeth (2024). *El concepto «poder» y la interseccionalidad*. Fuente: <https://institutoeducacion.org/el-concepto-poder-y-la-interseccionalidad/>.

TSING, Anna (2012). *Traducción del ensayo de «Unruly Edges: Mushrooms as Companion Species»* (Trad. Pablo Méndez), *Environmental Humanities*, vol. 1, Noviembre 2012, pp. 141-154. Fuente Original: <http://www.environmentandsociety.org/node/5415>. Fuente Traducida: <https://palaciolibertad.gob.ar/wp-content/uploads/2019/12/22-Tsing.pdf>.

Referencias de fotografías para las ilustraciones

Kimberlé Crenshaw

<https://womeninwisconsin.org/profile/kimberle-crenshaw/>.

Lorena Cabnal

<https://soundcloud.com/user-12360827/reflexiones-de-lorena-cabnal-por-el-dia-internacional-de-la-mujer>.

Pastori Filigrana

https://www.uv.es/uvweb/uv-noticias/es/noticias/abogada-pastora-filigrana-imparte-ponencia-universitat-marco-jornada-dedicada-diversidad-cultural-1285973304159/Novetat.html?id=1286215347244&plantilla=UV_Noticies/Page/TPGDetaillNews.

Selva González

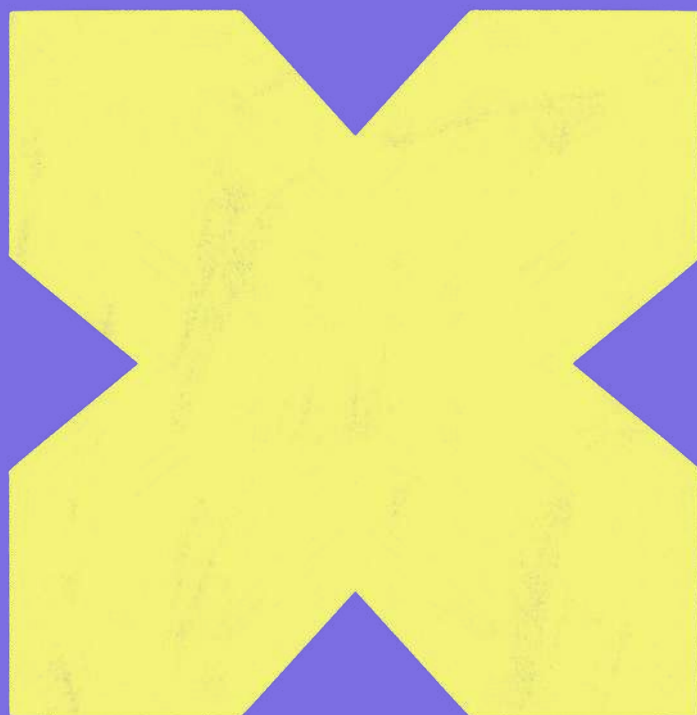
<https://mixbrasil.org.br/32/en/spcine-invites-mix-brasil-festival-nanai-studio-learning-from-nature-through-technology/>.

Temática 1

Liderazgos conscientes y diversos orientados al cuidado colectivo en organizaciones sociales

Módulo 3

¿Quién cuida a quienes cuidan?



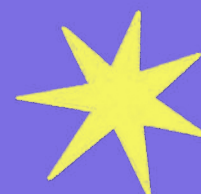
Licencia Creative Commons Atribución (CC BY NC ND). Reconociendo que la autoría de los contenidos es de la **Associació La Insòlita, xarxa de cooperació feminista** y sus autoras son **Eli Rius García** y **arba Arellano Arnedo**.

LINSÒLITA
Xarxa de cooperatives feministes



¿Quién cuida a quienes cuidan?

Índice de contenidos

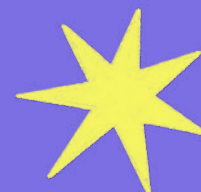


| | |
|--|----|
| A modo de introducción | |
| Introducción y objetivos | 6 |
| Enfoque de contenidos | 8 |
| Detalle del contenido formativo | 10 |
| | |
| Módulo 3. ¿Quién cuida a quienes cuidan? | |
| Políticas internas de sostenibilidad y cultura del descanso | 12 |
| ¿Qué exploraremos? | 13 |
| | |
| 1 ¿Desde dónde partimos para hablar de políticas del cuidado? | 14 |
| Relato de vivencias propias | 17 |
| Aportes y herramientas situadas | 17 |
| | |
| 2 El reto de que la norma no hace la práctica | 19 |
| Relato de vivencias propias | 21 |
| Aprendizajes concretos | 22 |
| El proceso de comenzar a cuidar(nos) conscientemente | 24 |
| | |
| 3 ¿Qué política del cuidado tenemos y cuál deseamos? | 27 |
| | |
| 4 ¿Qué estructura organizativa construimos para atender a los cuidados? | 30 |
| Relato de vivencias propias | 32 |
| Aportes y herramientas situadas | 33 |
| El proceso de comenzar a cuidar(nos) conscientemente | 36 |
| Ejercicio práctico propuesto: | |
| <i>E1 Mapa de cuidados y tensiones</i> | 39 |
| | |
| 5 Compromisos con nuestra política de cuidados | 42 |
| Ejercicios recomendados | |
| | |
| 6 Ejercicios sencillos extra | 45 |
| | |
| 7 Mochilas de viaje | 46 |
| | |
| 8 Referencias | |
| <i>Glosario, bibliografía y recursos</i> | 47 |



Módulo 3

¿Quién cuida a quienes cuidan?

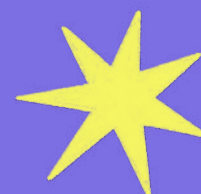


Políticas internas de sostenibilidad y cultura del descanso

En este módulo, nos enfrentamos a una de las realidades más invisibilizadas, pero profundamente presentes en el trabajo comunitario, social y activista: el agotamiento estructural. Este agotamiento, especialmente presente en quienes sostienen espacios de cuidado, coordinación o acompañamiento, se ha vuelto una constante en nuestras prácticas organizativas. La premisa es romper con la lógica que individualiza la responsabilidad del autocuidado, asumiendo que las personas que se dedican al cuidado de los demás también necesitan ser cuidadas, y que esta necesidad no debe ser vista como algo accesorio o secundario, sino como un aspecto fundamental de la sostenibilidad a largo plazo.

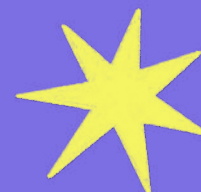
Proponemos reflexionar sobre la importancia de estructurar políticas internas que no solo reconozcan sino que también promuevan el descanso colectivo, el establecimiento de límites saludables y la creación de espacios donde el bienestar de quienes lideran y cuidan no sea una opción, sino un pilar organizativo. La cultura del permiso emocional es clave en este proceso: que cada persona del colectivo pueda sentirse legítimamente vulnerable, ausentarse cuando lo necesite, y decir «no» sin miedo al juicio o la sobrecarga.

A través de este módulo, invitamos a repensar los tiempos, los ritmos y los descansos como elementos fundamentales de nuestra estructura organizativa, proponiendo formas de generar calendarios y ritmos de trabajo que permitan el cuidado mutuo, sin caer en la trampa de la burocratización o la rigidez.



¿Qué exploraremos?

- La centralidad del cansancio en el trabajo comunitario, social y activista.
- Cuidar como trabajo no reconocido: afectivo, invisible, permanente.
- El autocuidado no basta: políticas internas, pausas, descansos colectivos, límites explícitos.
- Cultura del permiso emocional: poder estar mal, poder ausentarse, poder decir «no».
- Tiempos, ritmos y descansos como estructura: cómo generar un calendario que cuide sin burocratizar.



1 ¿Desde dónde partimos para hablar de políticas del cuidado?

En el módulo 1 «¿Qué significa cuidar en colectivo?» compartimos qué entendemos y desde dónde partimos para hablar de cuidados. En este módulo nos centramos más sobre cómo nos dotamos de herramientas que nos ayuden a legitimar a todes la posibilidad de aplicar los cuidados sostenibles, entendiendo que partimos de la idea de que los cuidados son centrales para cualquier ser vivo y que por tanto, aquí lo que buscamos es cómo lo aplicamos en nuestro día a día, el cómo nos sostenemos, el cómo nos redistribuimos, el cómo nos damos permiso explícito para no dejarnos llevar por el imaginario imperante de un sistema macrosocial que no prioriza atender los cuidados, que decide descuidarlos.

Poner esta mirada, estas ganas de darle espacio y sentido a nuestra manera de pensar y hacer en nuestras organizaciones, requiere atender nuestros malestares y escuchar nuestras necesidades.

Antes de empezar a ver por dónde podemos iniciar este camino, nos gustaría compartir una reflexión inicial: construir espacios habitables, cuidados y diversos implica asumir un reto mayúsculo. Esta situación debemos entenderla como parte del proceso, como parte de la falta de referencias, de narrativas que nos ayuden a aplanar el camino que queremos construir, así como también entender que, por mucho que queramos, no podremos solucionar todo lo que el contexto macrosocial no nos proporciona, pero nos ayuda a ver por dónde podemos ir construyendo grietas del sistema, cómo juntarnos con otras para hacer más fuerza en aquellos aspectos que necesitamos gritar que no podemos soportar más y exigir que necesitamos políticas públicas que garanticen los cuidados a los seres vivos.

Desde hace unas décadas estamos observando que las políticas del cuidado pueden estar poco o nada visibles en las leyes, en concreto en las que tienen por objetivo la igualdad entre mujeres y hombres. Esto se observa, por ejemplo, en el recientemente aprobado Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad¹, que obliga a las empresas de 50 o más trabajadoras a registrar planes de igualdad. Esta normativa busca que, a través de una diagnosis inicial previa, se propongan medidas de igualdad para atender las desigualdades de género que pueda estar generando las empresas, pero no se define qué medidas ni qué urgencias serían las apropiadas o las deseables. Tampoco exige una metodología participativa, únicamente se recomienda que se informe a todas las personas de las medidas adoptadas, y que sería conveniente poder establecer medidas que garanticen la participación efectiva de todas las partes durante el proceso. Estas disposiciones, desde nuestro punto de vista, han despolitizado el sentido de tener una obligación sobre medidas que puedan atender nuestras desigualdades, ya que dependerá de subjetividades de quienes realicen este proceso y de cómo lo conciben culturalmente, por lo que los cambios sustanciales quedarán afectados por este proceso.

1 Para más información véase [aquí](#).

Si esta realidad sobre las obligaciones legales no va acompañada de una planificación y reflexión acerca del sentido de construir políticas que promuevan el cuidado, corremos el riesgo de quedarnos en un marco teórico excesivamente dependiente de quien detente el poder formal dentro de las empresas. Desde nuestra perspectiva, esta situación puede resultar incluso contraproducente, ya que tiende a reproducir dinámicas que no favorecen el cuidado y que trasladan la carga a quienes lo sostienen desde la invisibilidad y la desvalorización. Sin un plan de igualdad que brinde protección, queda poco margen para revisar o mejorar la situación, si esta no es previamente identificada. En la práctica, hemos observado que en muchas grandes empresas, estas obligaciones se convierten en un mero trámite y se hace sin realizar un proceso de reflexión interna que ayude a identificar qué tipo de medidas pueden resolver las necesidades individuales y colectivas.

Ahora bien, aunque es un avance que la normativa vigente en el Estado Español obligue a empresas de más de 50 trabajadoras a contar con planes de igualdad, es necesario reconocer que estas políticas se centran casi exclusivamente en uno de los ejes de opresión: el género. Esto deja fuera múltiples dimensiones que también atraviesan nuestras vidas y nuestros cuerpos, ya que quedan en un lugar de invisibilidad las desigualdades que se sostienen en el racismo, el antigitanismo, el capacitismo, la gordofobia, el clasismo, la LGTBfobia, o la situación administrativa de las personas migrantes, entre otras. Además, los planes de igualdad parten de igualar condiciones y/u oportunidades, pero no exigen una reflexión que ponga en el centro el concepto de equidad, donde la receta no sería «todos igual», sino el reconocimiento de las diferencias estructurales que vivimos y de las medidas que podemos implementar para generar situaciones de mejora a nuestras condiciones de vida.

Si hablamos de cuidados, no podemos quedarnos en una mirada parcial. Garantizar espacios laborales realmente habitables y sostenibles requiere políticas interseccionales que aborden las opresiones de forma conjunta, reconociendo cómo se entrecruzan y se refuerzan entre sí. Se requieren políticas del cuidado que miren el racismo estructural, la desigualdad de clase o las discriminaciones hacia cuerpos no normativos, sino, se corre el riesgo de perpetuar exclusiones mientras se proclama la igualdad.

Riane Eisler (2014) reafirma que, dentro del sistema-mundo construido, los cuidados han quedado relegados como una actividad sin priorización ni valor en la economía monetizada. Señala, además, que esta concepción resulta incluso contraproducente en términos puramente económicos, ya que diversos informes demuestran que la implementación de políticas solidarias de cuidado contribuye a reducir costes laborales y productivos. Desde esta perspectiva, se plantea la interdependencia como una necesidad vital que implica reconocer el cuidado como una acción inherente a la condición humana, y que priorizar la rentabilidad a corto plazo sobre la protección de la vida, lo que invisibiliza los costes negativos derivados de la falta de cuidados, como la mayor rotación de personal, el aumento de bajas laborales o los retrasos en los procesos productivos.

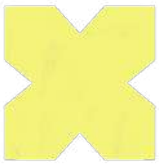
Incluso dentro de la Economía Social y Solidaria este concepto del cuidado como eje transversal de cualquier iniciativa socioeconómica que se construya, sigue siendo un reto de marco teórico. Su esencia es poner en el centro a las personas y el entorno, pero quién/es se encargan de que eso sea posible sigue siendo un tablero con pocas reglas y roles claros. De discurso lo decimos, lo nombramos, luchamos porque seamos más amables que ese sistema dominante llamado capitalismo, pero a la vez nos cuesta cuestionar nuestros roles de poder, asumir en tiempo, dinero, energía y autocrítica qué y cómo nos afecta eso que decimos de poner a las personas al centro y poder llevar a adelante una iniciativa social. Incluso, cuando se quiere voluntariamente y políticamente incluir, siempre queda como aquella acción que dependerá de que el resto de cosas de la iniciativa salgan bien, y por tanto no sería un centro sino un complemento a tener en cuenta si todo sale como esperamos o hayamos previsto.

Sabemos a la vez que somos pocas las que nos creemos y queremos poner en práctica el cuidado desde la raíz, como eje desde donde pivote el resto de cosas que hagamos. Es una tarea muy difícil, ya que supone estar en constante creatividad, en constante soporte de otras con las que ir viendo por dónde abrir grietas; estar incluso dispuestas a sobrellevar una exigencia mayor por el hecho de declarar que esa intención del cuidado es prioritaria, pero la creencia de que eso es lo que queremos construir ayuda a ir poniendo poco a poco las bases que cada una necesita para seguir generando opciones, ayuda a revisar que no estamos pudiendo cuidarnos como quisiéramos, identificar qué nos ayudaría a lograrlo y seguir explorando hacia dónde avanzar. Hemos comprobado que, cuando este camino se colectiviza y se comparte de manera sincera y honesta con otras personas, en espacios donde podamos sentirnos seguras, fluye la información para compartir estrategias, miradas, ideas, prácticas y dinámicas que amplían nuestras formas de trabajar, y nos entra aire fresco para poder seguir caminando.

Por eso, para nosotras es esencial que la primera acción sea plantearnos qué entendemos por cuidados, qué cultura de los cuidados tenemos y cuál deseamos; es por ello que el primer módulo formativo propuesto ha sido trabajar esta parte, así podemos llegar a identificar de manera más diversa y amplia qué políticas, medidas, normas, acuerdos queremos que nos ayuden a poner en práctica nuestra cultura del cuidado.

Como ya os hemos compartido en el primer módulo, desde nuestro punto de vista, los cuidados contienen:

- Quiénes tienen que recibir y ofrecer los cuidados.
- Dónde establecemos que se legitiman y se revisan los cuidados.
- Qué estructura organizativa construimos para atender a los cuidados.



Aportes y herramientas situadas

A raíz de nuestro proceso interno en La Insòlita, hicimos varios ejercicios que también nos ayudaron a revisar nuestros marcos mentales, para poder recoger cómo lo entendíamos en cada entidad y compartirlo conjuntamente. El objetivo era sistematizar aprendizajes y debates colectivos que ampliaran y transformaran nuestras entidades primarias, y a su vez a las demás organizaciones que son parte de esta red desde la estructura de La Insòlita.

Como os hemos comentado en otros módulos, La Insòlita es una red diversa, formada por entidades con trayectorias, tamaños y realidades muy distintas, unidas por la voluntad de repensar juntas cómo nos cuidamos y cómo queremos sostener nuestros proyectos. Esta diversidad, lejos de ser un obstáculo, es una de nuestras mayores riquezas: nos confronta con experiencias y necesidades diferentes, nos invita a salir de nuestros marcos habituales y nos recuerda que no existe una única manera de entender ni de practicar el cuidado.

Desde La Insòlita sentimos la necesidad de hacer trabajo interno, no como un simple trámite organizativo, sino como una reflexión profunda y compartida. Una reflexión que nos ayude a poner palabras a los malestares y a los deseos, a legitimar los cuidados como un eje central de nuestras prácticas y a construir colectivamente herramientas que nos permitan transformar tanto nuestras entidades como la propia red. Os compartimos nuestro ejercicio sobre cómo entendíamos el BIENESTAR. Selva², nos propuso que hiciéramos unas preguntas a todas las personas que conforman nuestros equipos, a través de un formulario/ buzón anónimo.

Estas fueron las preguntas que hicimos:

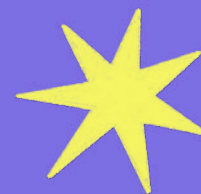
- 1. ¿Qué es para mi bienestar (qué entiendo, qué incluye...)?**
- 2. ¿Qué necesitamos de nuestra entidad para tener bienestar (propio y colectivo)?**
- 3. ¿Qué puedo hacer yo por el bienestar de la entidad?**

Una vez cada entidad recogió las respuestas anónimas, las juntamos para ver si se repetían creencias, demandas y prácticas.

Este ejercicio nos ayudó mucho a compartir la parte delicada de llevar a cabo una iniciativa con perspectivas feministas interseccionales, nos permitió darnos cuenta de cómo sentían, necesitaban y aportaban bienestar las personas que habitan nuestras entidades. Además, nos ayudó a entender el difícil equilibrio entre lo que deseamos y lo que vamos construyendo para ir acercándonos a lo que queremos.

2 Para más información véase en personas de [referencia de Selva González](#).

Creemos que fue de especial utilidad darnos cuenta de que algunas cosas no eran particulares de las entidades, sino que eran retos difíciles en conjunto. Compartir estos retos, asumir nuestra responsabilidad y trabajar colectivamente sobre cómo seguir avanzando son herramientas estratégicas para construir políticas del cuidado que puedan ser aterrizadas y legitimadas.



2 El reto de que la norma no hace la práctica

Este punto nos parece muy importante, como un aviso de navegantes, por las vivencias que hemos tenido y al darnos cuenta que no son circunstancias particulares sino que forman parte de un proceso más amplio de cambio cultural.

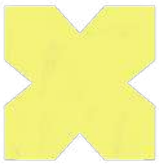
Hemos venido explicando la complejidad de buscar las grietas, de establecer acuerdos que tengan en cuenta la cultura de cuidados que deseamos, identificamos que aspectos prioritarios debemos incluir en esa cultura de cuidado. A la vez, os hemos ido diciendo que la normativa legal formal no protege ni garantiza que la práctica y la cultura produzcan cambios de raíz. Lo podemos observar cuando se modifican o aprueban nuevas leyes, los cambios que realmente se buscan tardan más tiempo en suceder porque implican desaprender y desactivar automatismos, mantras y culturas que podemos tener instalados en lo más profundo de nuestros pensamientos y prácticas, que están normalizadas y validadas. Es por ello que se requiere entender que hay momentos en los que necesitamos poner más energía que simplemente aprobar acuerdos, normas o protocolos, y que debemos acompañar el cambio cultural desde diferentes perspectivas y prácticas, ya que la norma en sí misma no conseguirá el cambio que buscamos.

A lo largo de los módulos veréis que nuestra experiencia encarnada, promueve que los cambios se hagan en colectivo y a su vez con trabajo individual. Entendemos que todo cambio necesita de un cambio de dentro hacia fuera y a la inversa, como un sistema cíclico que se retroalimenta, ya que de poco servirá si el cambio solo lo vivimos y asumimos individualmente, ya que entonces estaremos fortaleciendo el autocuidado, descuidando lo colectivo y la corresponsabilidad, o en peores circunstancias, exigiendo que sea desde el autocuidado que legitimemos cuidarnos. Esto podría producir, a nuestra manera de ver, un efecto totalmente contrario al que buscamos si pretendemos una cultura del cuidado consciente y diversa. De esta manera, estaríamos olvidando la premisa de que no estamos solas, que nos necesitamos sin perder nuestras esencias, sin olvidar que formamos parte de un conjunto, y además estaríamos responsabilizando y promoviendo el individualismo como metodología de cambio.

Tampoco nos funciona si desde lo colectivo se promueve un cambio que no comparte ni siente el conjunto, por muy bien que redactemos/dotemos de recursos para ponerlos a la práctica. Si no fomentamos y compartimos esta cultura del cuidado será muy difícil que los cambios que pretendemos se puedan dar en espacios sanos y sostenibles. Los cambios propuestos se sentirán como puras imposiciones, y costará que se perciban como una necesidad colectiva. Por todo esto, es importante que cualquier proceso de cambio cultural sea participado, diverso, y que tenga en cuenta todas las voces. Ignorar aquello que no consideramos interesante nos llevaría al mismo problema. Si creemos que desatendiendo las voces minoritarias o contrarias a nuestra manera de pensar lograremos avanzar en los cambios, lo más probable es que éstos no se produzcan, o que no logren incluir a todas las personas que formamos parte del proceso.

Es fundamental reconectar con la visión de que formamos parte de un todo y que no podemos existir al margen del resto de lo vivo.

Las perspectivas trabajadas en los distintos módulos formativos —*sumak kawsay*, *ubuntu*, ser amantes y no amos— nos invitan a comprender, en lo cotidiano, la necesidad de ver, sentir y vivir el cuidado de manera integral. Si nos pensamos como seres vivos entrelazados y no como personas aisladas y autónomas, la transformación que anhelamos podrá surgir de esas múltiples conexiones y relaciones que nos constituyen. Los cambios culturales requieren tiempo, identidad compartida, sentimiento colectivo y una escucha profunda, sólo así es posible promover la corresponsabilidad con mayores garantías.



Eli

He vivido diferentes situaciones donde la cultura del cuidado/descuido tenía impactos directos en los proyectos y en las personas. Me acuerdo incluso de algunas que las percibí de manera perversa, donde una simple práctica que pretendía cuidar al grupo, espacio garantizado y legitimado se convertía en un efecto contrario. En este lugar se empezaban las reuniones de equipo con una ronda del «cómo estamos/cómo llegamos» al espacio, algo que puede parecer inofensivo, pues en este lugar desde mi punto de vista nunca tuvo sentido, era una práctica performativa, vacía de contenido y de intencionalidad de cuidado y corresponsabilidad. Nadie escuchaba activamente qué decían los demás, era una ronda que servía para desfogarse desde la queja y la exigencia, se solía usar para justificar por qué no estabas llegando a tiempo a hacer tus tareas establecidas, a exigir más soporte sin sentir qué y cómo estaba pasando en el conjunto. Se volvía un lugar hostil donde sabías que algo te iba a «caer/impactar» por parte de otras personas, donde te daba dolor de estómago y nervios porque no sabíamos qué iba a pasar, a pensar que tenías que ir allí a la defensiva, protegiéndote. Aunque aparentemente había espacios de «cuidados» y desde el diálogo en la teoría, en la práctica se convertía en una dinámica que generaba malestar colectivo. Tiempo después muchas personas fueron rotando de este espacio y desaparecieron del proyecto. Y la queja general venía de una percepción de no cuidado. Si sólo nos hubiéramos fijado en lo que decía el papel, hubiéramos dicho que sí que tenía prácticas que buscaban el cuidado, este era un ejemplo, había más, pero en la práctica, en el sentir del grupo producía el efecto contrario y no se percibía posible expresar este malestar.

Recientemente, en mi entidad estamos revisando varias cosas, por un lado, ya hemos entendido que las normas no se aplican solas, que necesita de acompañarnos colectivamente, establecer los espacios de diálogo continuo y generar un clima donde sea saludable decirnos las cosas, son claves para ir avanzando en esta práctica.

Por otro lado, desde la buena voluntad de acoger todo lo que nos pase en la entidad con esas visiones feministas, nos olvidamos que no somos una utopía y que a veces todo no es posible, que aplicar medidas a veces habla también de renuncias, hay que asumir las renuncias conscientemente, saber que quizás tenemos que plantearnos la posibilidad de dejar de hacer otras cosas. También debemos pensar que las medidas propuestas y que cuidan a unas no generen impactos a quiénes se quedan sosteniendo también. Ahora, de hecho, estamos revisando esta parte, aprendiendo que cuando tomamos acuerdos que implican sostener cuidados tiene que haber contrapeso para las que se quedan también sosteniendo, y que debemos pensar en esto cuando aplicamos las medidas, no dejarlo para cuando ya no podemos sostener más.

arba *Para mí una de las mayores dificultades ha sido siempre cómo encontrar el equilibrio entre tener normas comunes y reconocer la diversidad real de las personas que formamos parte de la organización. En mi entidad convivimos personas con orígenes, situaciones familiares, realidades de salud mental o procesos migratorios muy diferentes. Eso nos lleva, casi de forma natural, a partir de una base de confianza extrema: libertad horaria, autonomía para organizarse, flexibilidad para redistribuir tareas, sabiendo que cuando de verdad hace falta todas vamos a estar.*

El problema es que, en la práctica, esa confianza no siempre se traduce en corresponsabilidad colectiva. Muchas veces, ante la precariedad de nuestras vidas, dejamos de cumplir tareas a las que nos hemos comprometido porque hay otras urgencias que parecen más inmediatas, ya sean personales, colectivas o de otros espacios. Y claro, ahí aparece el dilema: ¿cómo poner límites sin traicionar la política de cuidados que queremos sostener? ¿Cómo recordar que también necesitamos un marco mínimo común para que la estructura funcione y no acabemos sobrecargando siempre a las mismas?

Siento que tendemos más hacia el autocuidado individual —«hago lo que necesito para sostenerme yo»— que hacia un cuidado colectivo que nos sostenga a todas. Y eso, aunque lo entiendo y empatizo, a veces genera frustración, porque si bien confiamos en que cada compañera hace lo que puede, ¿qué pasa cuando lo que podemos no alcanza para sostener los compromisos comunes?

Creo que en nuestra práctica cotidiana el exceso de empatía nos juega una doble cara: nos protege de caer en lógicas punitivas o burocráticas, pero también nos hace muy difícil confrontar cuando las normas mínimas no se cumplen. Y entonces nos quedamos en ese terreno ambiguo en el que hay acuerdos escritos, pero los incumplimientos se toleran en silencio, porque todas sabemos de las dificultades del resto, pero al mismo tiempo sentimos el desgaste que eso genera.

Aprendizajes concretos

Eli *A nivel personal siento que cada día aprendemos muchas cosas sobre cómo poner los cuidados en el centro. A nivel práctico, hemos aprendido que las medidas no pueden ser universales, que cada caso, cada vivencia, nos traerá aprendizajes nuevos. El hecho de ya contar con medidas y la mirada puesta en los cuidados, desde un lugar participado, nos ayuda a reaccionar mucho más rápido, pero no nos evita el tiempo que vamos a necesitar para pensar creativamente cómo sostenernos, ver qué vamos a descuidar con este movimiento, y hasta dónde queremos llegar. Nos ayuda a tener y compartir un marco común, que pueda ser accesible a todas, pero no puede ser que sea un corsé que nos oprima. Nuestras vidas van cambiando y necesitamos aceptar que quizás lo que hoy nos sirve mañana no nos sirva, que aquello que nos parecía una súper medida, que nos sentíamos las diosas del cuidado, ahora en otro contexto y quizás con otras personas ya no tiene el mismo significado. A su vez, reconocernos que tenemos integradas unas dinámicas de cuidado que se perciben vivas, como nosotras, como nuestro entorno y como nuestras iniciativas que también están vivas.*

Por otro lado, he aprendido que las normas no funcionan solas ni se pueden reproducir, ni que leyendo o encontrando una práctica directamente ya la podemos poner en práctica; ya que se requiere entenderla colectivamente, sentir que nos puede funcionar, legitimar que la queremos probar para que tenga sentido colectivo y que la podamos revisar, que no nos quedemos con la metodología que hemos visto al descubrirla. Para hacerla nuestra necesitamos pasarla por nuestras vivencias y adaptarla a nosotras.

arba *En mi experiencia, he aprendido que ninguna norma funciona por sí sola, aunque esté muy bien redactada o consensuada. Una y otra vez me he encontrado con que el papel aguanta todo, pero si no hay un acompañamiento colectivo y un compromiso real, la norma queda vacía o se convierte en un adorno. Lo más difícil ha sido aceptar que los acuerdos no se sostienen automáticamente, sino que requieren revisión constante, diálogo y la valentía de nombrar lo que no está funcionando.*

Y como nombra Eli, otro de los grandes aprendizajes ha sido que las medidas no pueden ser universales. Lo que en un momento parecía un gran avance, en otro contexto, con otras personas o simplemente con el paso del tiempo, puede dejar de tener sentido o incluso generar desigualdad. Por eso ahora sé que cada acuerdo necesita pensarse como algo vivo, que debe pasar por nuestras experiencias para que tenga legitimidad.

Una de las cosas más claras (y complejas de trabajar) que me llevo, es que la confianza y los límites necesitan revisarse continuamente.

Trabajar desde la confianza extrema nos da libertad y reconoce nuestras realidades diversas, pero si no establecemos límites comunes esa confianza puede volverse frágil, generar malestares y desigualdades. Por otro lado, poner límites demasiado rígidos puede vaciar de sentido la confianza que nos sostiene como colectivo.

El reto está en no instalarnos en ninguno de los dos polos, sino en ir ajustando constantemente ese equilibrio: cuidar implica confiar, pero también marcar hasta dónde podemos llegar para no dañarnos.

Del mismo modo, he aprendido que la norma y la práctica tampoco se sostienen una sin la otra. Las normas escritas nos ofrecen un marco compartido y nos ayudan a no empezar de cero cada vez, pero por sí solas no transforman nada. La práctica cotidiana, por su parte, nos muestra los cuidados reales y nos obliga a improvisar, pero si no dialoga con la norma puede desbordarnos o generar arbitrariedades. La tensión es inevitable: necesitamos acuerdos escritos y claros, pero también la flexibilidad de revisarlos a la luz de nuestras vivencias.

En ambos casos —confianza y límites, norma y práctica— no se trata de elegir un extremo, sino de asumir que el equilibrio es dinámico y requiere revisión constante. Nada está dado para siempre: lo que hoy nos cuida, mañana puede dejar de hacerlo. Por eso, más que recetas fijas, lo que necesitamos son espacios recurrentes para revisar cómo vamos, nombrar lo que nos incomoda y reacomodar nuestras medidas. Ese ejercicio de revisión continua es, en sí mismo, una práctica de cuidado colectivo.

El proceso de comenzar a cuidar(nos) conscientemente

Eli

En nuestra entidad llevamos desde los inicios buscando mecanismos de cuidado que hemos ido poniendo en práctica, estableciendo tiempos, espacios y medidas adicionales a las que marcan las leyes laborales. A pesar de esta mirada atenta, hemos entendido que esta práctica es un proceso que se va construyendo, revisando y sosteniendo corresponsablemente. Nos dimos cuenta que ponernos medidas muchas veces no era suficiente, como también nos dimos cuenta que no podíamos proyectar todas las medidas como si fueran las que nos iban a cubrir las necesidades actuales y futuras, de nosotras y de las que vinieran; que era un proceso en continua revisión y que para ello necesitábamos establecer las normas, el procedimiento de cómo las ponemos en marcha, pero a la vez tener espacios de revisión de cómo estábamos, que no sólo fuera con indicadores de si las habíamos puesto o no en práctica, sino que nos dieran la posibilidad de dialogar y compartir qué nos estaba pasando con los acuerdos que habíamos consensuado.

Me acuerdo cuando decidimos establecer que había legitimidad de no trabajar si nos encontrábamos mal, pero no íbamos al médico, como por ejemplo cuando sentíamos dolor menstrual (antes de que hubiera normas formales). Esta medida servía para cualquier momento en el que no se pudiera trabajar, y la propia trabajadora decidía cuándo usarla, avisando al resto si tenía que delegar alguna tarea o lo que fuera. Estuvimos un tiempo atentas, ya que la «norma» existía, pero no la usábamos, y sabíamos que alguna había estado mal o en condiciones de no poder trabajar y no se había usado esta opción. Al darnos cuenta de eso, tuvimos un debate para ver qué nos estaba pasando, por qué estaba y no la usábamos. Aprendimos que había una sensación de responsabilidad tan fuerte que nos impedía sentirnos legitimadas para usarla, y que existiera y fuera de consenso, se convertía en una medida de solo «cuando esté casi muriéndome la usaré...».

A raíz de este diálogo, alguna cosa sí que se movió en la práctica y el uso de la norma posterior, y empezamos a usarla con más tranquilidad. No por ello dejamos de revisar cómo estamos usando estas opciones, para no dejar pasar por alto las cosas que nos pueden pasar en lo subjetivo.

Lo mismo nos sucedió cuando identificamos que teníamos que poner una opción que contemplara la Salud Mental, para aquellas veces que nuestras capacidades mentales no están disponibles. Nos pasaba un poco igual que en el ejemplo anterior, que en la teoría estábamos todas de acuerdo, pero en la práctica nos pasaban otras cosas por el cuerpo. Nos pasaba que éramos personas que no nos identificamos con una situación de salud mental de manera cotidiana, el hecho de que temporalmente a una de nosotras nos pasara que no podía trabajar y que no sabía por qué, era una situación muy nueva. Para la que lo vivía era una situación incomprensible, no entendía lo que le pasaba y no sabía cómo mejorar la situación; el resto quería dar soporte pero no sabía cómo. La norma estaba, la persona estaba legitimada para no trabajar, se pensó en buscar maneras de descargar de trabajo a esa persona, a hacer espacios de seguimiento para ver cómo estaba, pero estábamos en una situación nueva, que la queríamos acoger, pero que estábamos aprendiendo. Unas por buena voluntad de cuidar proponían que debía cogerse una excedencia forzosa, y ya casi se estaban tomando pasos

para que fuera posible, sin tener en cuenta cómo percibía esta medida la persona que estaba en esta situación. De hecho, a esta persona la excedencia forzosa no sentía que la ayudaba, sino que la dejaba en un lugar mucho más incierto y que le generaba más malestar.

En este capítulo aprendimos que los procesos se van construyendo, que tenemos que ir pensando y haciendo seguimiento en colectivo, que cualquier medida necesita que la acompañemos con la mirada atenta y con la intención de que estemos abiertas a escuchar y a confiar en los procesos. En nuestro caso, hacemos revisión semestral y anual del uso de nuestras medidas, tenemos cuantificadas las horas que la hemos usado y aplicamos una revisión cualitativa y de percepción colectiva sobre el uso individual y colectivo de las normas, si se necesita se pone en debate de nuevo y se revisa la norma.

En nuestra organización hay diferentes tipos de roles de trabajadoras, y nos pasaba también que, aunque existían normas del cuidado de las trabajadoras no socias, costaba que se sintieran legitimadas y sin culpa de usar sus derechos consensuados. En este caso en concreto, se fue trabajando desde el rol de las socias, generando una cultura del DESCANSO permitido, del corresponsabilizarnos cuando una compañera no puede seguir, y de ir revisando semestralmente y anualmente cómo estamos con esto. Además, contamos con una medida extra que sirve para las veces que necesitamos plantear malestares antes de la revisión semestral o anual, es como un botón rojo, que podemos activar y que convoca a que tengamos que reunirnos, las socias con las trabajadoras que lo piden, para escuchar y atender la situación.

Todas estas medidas que os explicamos se cuantifican en tiempo y en espacios físicos formales (semestral/anual), y espacios digitales y de comunicación; en función de cómo ha ido el anterior y las necesidades que prevemos para el siguiente año vamos dotando de recursos para poderlas cubrir.

arba *En mi caso, el camino hacia el cuidado colectivo ha sido un aprendizaje lento y lleno de contradicciones. Durante mucho tiempo pensé que con tener medidas pactadas ya era suficiente, que ponerlas por escrito garantizaba que se aplicarían y que nos sostendrían; pero pronto entendí que las normas, por sí solas, no funcionan si no van acompañadas de confianza, de revisión continua y, sobre todo, de la posibilidad efectiva de nombrar lo que nos pasa.*

Uno de los aprendizajes más claros fue darme cuenta de que cuidar colectivamente implica aceptar renuncias. No podemos con todo, aunque queramos. Y eso, en la práctica, significa preguntarse a una misma a qué renuncia en pos del colectivo, y decidir juntas qué dejamos de hacer, qué posponemos o qué redistribuimos. Y nombrarse a una misma a qué renuncia en pos del colectivo, no como concurso para ver quién renuncia a más cosas, sino como ejercicio de transparencia y de conocimiento, en el que no presupongamos que somos siempre la que más renunciemos. Nombrar esas renuncias sin culpa ha sido un paso importante para que el cuidado no recaiga siempre en las mismas, y para reconocer que sostenernos también pasa por saber parar.

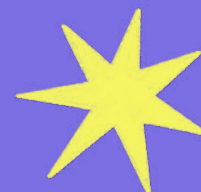
También he visto que muchas veces la dificultad no está en redactar las medidas, sino en legitimarlas en lo cotidiano. Por ejemplo, cuando acordamos que nadie tenía que justificar si necesitaba descansar o no podía asumir una tarea,

sobre el papel sonaba liberador, pero en la práctica costaba mucho usar ese derecho: aparecía la sensación de estar fallando al resto, de no ser suficientemente responsables. He vivido varias veces esa tensión entre saber que tenemos un acuerdo y, aun así, no atreverme del todo a usarlo. Fue necesario hablarlo en colectivo para empezar a legitimarlo de verdad.

Comparto con Eli la necesidad de incorporar la salud mental como un eje más del cuidado, no como algo excepcional o ajeno. Me tocó aprender, junto a las compañeras, que el malestar psíquico no siempre tiene nombre ni diagnóstico, y que cuidarnos en esas situaciones implica sostener la incertidumbre. No siempre sabemos cómo acompañar, y ahí es donde más se pone a prueba nuestra capacidad de escucha y de confianza.

Con el tiempo, he comprendido que cuidarnos colectivamente no es aplicar recetas fijas, sino sostener procesos vivos. Revisamos cada semestre lo que hemos puesto en marcha, qué ha funcionado y qué no, qué nos ha generado alivio y qué nos ha desgastado. Y ese ejercicio de evaluación colectiva, aunque a veces sea cansado, es lo que nos permite que el cuidado sea real y no un simple discurso.

Para mí, empezar a cuidarnos conscientemente ha sido aceptar que la norma nunca basta, que la práctica nunca es perfecta, y que el cuidado es siempre un ensayo colectivo, hecho de ajustes, contradicciones y mucho diálogo.



3 ¿Qué política del cuidado tenemos y cuál deseamos?

En el módulo 1 vimos qué cultura de los cuidados teníamos y cuál deseábamos. Quizás nos puede parecer que estamos hablando de lo mismo, pero nosotras no lo entendemos así, en este módulo estamos hablando de generar medidas consensuadas del cuidado. En el primer módulo hemos estado viendo qué imaginarios tenemos, qué dinámicas hemos construido y cuáles nos gustaría más.

En este módulo es hora de ponerse con una estructura que nos ayude a protocolizar nuestra cultura del cuidado. No os asustéis cuando decimos protocolizar, en el fondo no buscamos la burocratización del proceso, sino establecer desde más allá de la práctica nuestros acuerdos, la forma que pueda acoger o las palabras que le queráis poner a este proceso, que sean las que os puedan funcionar mejor; entendiendo que por un lado están nuestras visiones y prácticas reales y por otro la parte formal, lo que sí que está consensuado y forma parte de nuestras «reglas» de convivencia establecidas. Tanto si debemos cumplir con el real decreto de tener un plan de igualdad o no, os aconsejamos que tengáis una normativa escrita, que se haya construido colectivamente, que esté clara y accesible, y que decidáis qué espacios vais a dedicar para su revisión y puesta en marcha; entendiendo que su revisión es un proceso vivo, y que por tanto no es una revisión puntual como si fuera una prueba piloto, sino que formará parte de poner en práctica nuestra política de cuidados.

Si ya tenéis una política de cuidados en tu organización, os recomendamos que la reviséis colectivamente, que hagáis un ejercicio de diagnóstico del punto de partida, en el que podáis recoger anónimamente y compartir colectivamente cómo estáis, qué están cubriendo vuestras medidas y qué no están cuidando. A partir de ahí, empezad a pensar qué medidas son imprescindibles para vosotras que estén incluidas y por qué. Os proponemos que, siempre que sea posible, sea desde el debate y no desde el juicio, que intentéis esquematizar desde categorizaciones cómo pensáis vuestra cultura del cuidado, qué medidas queréis implementar y cómo vais a hacer posible que se puedan aplicar. Hay que tener en cuenta que para poder llevarlas a cabo necesitaremos contar con el tiempo previsto para ello, quizás guardar una parte del presupuesto económico para cubrir los costes, delegar en roles tareas específicas para que se puedan cumplir o revisar. A medida que seamos capaces de poder pensarlo como si fuera un proyecto más, al que seguro ya estamos más acostumbradas, será más fácil no perder de vista todas las partes que necesitamos tener en cuenta.

En este módulo formativo no nos hemos querido centrar en las medidas que estarían recogidas en un plan de igualdad, ya que consideramos que es importante entender el concepto del cuidado colectivo como cultura transversal no centrada en polarización de sexos/género. A su vez, esta mirada no evade la mirada interseccional ni la intencionalidad antirracista que queremos cuidar durante todo el contenido formativo. Por ello, es importante que tanto si tenemos unas

medidas ya formales o no, podamos reflexionar en torno a desde dónde partimos, pensar bien a quién estamos incluyendo y quiénes quizás no estamos teniendo en cuenta. Es importante que podamos expresar nuestras reflexiones en lugares seguros, asumiendo también nuestros roles de poder formal e informal. Como ya hemos visto en el módulo 2 no somos seres vivos neutras en un mundo construido socialmente desigual, no podemos perder de vista la idea de que el sistema-mundo desde la Modernidad nos clasifica en función de «identidades», y que esta clasificación tiene impactos en nuestras vidas cotidianas, donde hay vidas que tienen privilegios asociados y otras tienen más posibilidades de quedarse al margen.

Para ser una entidad que quiere cuidar es necesario entender que nuestra organización tampoco es neutra, y asumir que en el contexto social y territorial donde estemos tendrá en sí mismo un poder que puede impactar en las vidas de quiénes forman parte. Por otro lado, no nos olvidemos que necesitamos diálogo constante, evitemos el rol de la «salvadora blanca» que busca la protección de la persona que considera vulnerabilizada, promovamos espacios sanos y en equilibrio de poder para que podamos escuchar nuestras necesidades identificadas y no sobrepensarnos.

Para ayudarlos a aterrizar un poco más os ofrecemos el esquema del primer punto más detallado sobre de qué hablamos en cada apartado:

Quiénes tienen que recibir y ofrecer los cuidados

Pensar en quiénes reciben y ofrecen los cuidados nos ayuda a no universalizar las necesidades ni las posibilidades de ofrecerlos, nos recuerda que necesitamos revisar quiénes somos, cómo estamos con los cuidados que nos marcamos en la iniciativa, preguntarnos si todas estamos dentro de este planteamiento o bien nos falta alguna cosa/visión, observar también qué cuidados no están cubiertos y necesitamos/podemos ofrecer, que quizás no teníamos en cuenta. Nos ayuda también a pensarnos más allá de las personas, y a pensar en ese quiénes de manera amplia: el entorno vivo que nos rodea (territorio, naturaleza, plantas...), los espacios donde estamos, las redes de soporte con las que nos relacionamos.

Por poner algunos ejemplos, en lo humano, podemos reconocer a la compañera que sostiene la comunicación interna o la que acoge a las nuevas incorporaciones; en lo material y espacial, a quien limpia y ordena una sala después de una actividad o se encarga de que funcione la tecnología en una reunión, en quien llama a mantenimiento o cambia directamente una bombilla cuando falla; en lo relacional y comunitario, a las vecinas que prestan un espacio cuando lo necesitamos o a las redes de apoyo mutuo que nos respaldan; y en lo más amplio, al propio territorio y la naturaleza —el agua, el aire, el suelo fértil— que nos cuidan y que, a su vez, necesitan que nosotras los cuidemos para sostener la vida en común.

Dónde establecemos que se legitiman y se revisan los cuidados

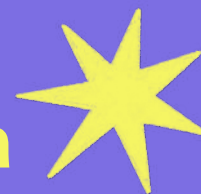
Pensar medidas nos ayuda a darnos un marco legítimo de actuación consciente sobre los cuidados, pero también necesitamos aclarar en qué lugares y momentos se consideran válidas esas medidas, cuándo deben revisarse o debatirse de nuevo y cuándo, quizá, conviene descartarlas.

Ese *dónde* no es algo abstracto: hablamos de un espacio concreto y accesible para todas las personas de la organización, donde los acuerdos estén disponibles de manera cotidiana. Puede ser un armario físico donde guardamos documentos impresos, una carpeta compartida en la

nube, un mural en la oficina o una pizarra a la vista. Lo importante es que cada persona sepa dónde acudir cuando tenga dudas o necesite recordar cómo aplicar un acuerdo. Por experiencia, incluso cuando hemos participado en la creación de una norma, al llevarla a la práctica solemos necesitar revisarla, volver a leer el texto exacto o consultar si hay matices que se nos escapan. Por eso, contar con un espacio compartido de consulta se vuelve indispensable.

A la vez, es necesario ser lo más específicas posibles sobre cuándo y dónde aplican los acuerdos, y prever cómo garantizar su cumplimiento. Por ejemplo: si decidimos que la entidad siempre cubrirá el total del coste de la seguridad social, necesitamos reservar una partida presupuestaria para ello, de forma que no dependa de la buena o mala marcha económica del año.

Desde nuestra experiencia, consideramos imprescindible establecer también espacios (físicos y/o digitales) donde compartir qué está ocurriendo con la aplicación de esos acuerdos. Puede haber espacios más profundos de revisión (anuales, trimestrales...) y otros más ligeros en las reuniones habituales, para atender dudas o resolver incidencias puntuales sin tener que esperar al siguiente gran proceso de revisión.



4 ¿Qué estructura organizativa construimos para atender a los cuidados?

Definir nuestra estructura organizativa con una política de cuidados pensada nos ayuda a atender las medidas que queremos poner de manera corresponsable y más consciente.

Eso significa que debemos revisar las tareas y roles asignados, viendo de qué manera las medidas que decidimos debemos incorporarlas en nuestra organización cotidiana. Ya os avanzamos que la corresponsabilidad debe incorporarse siempre. Consideramos que diseñar medidas y ponerlas a disposición, sin integrarlas en nuestras tareas cotidianas puede convertirlas en una «tarea más», que termine recayendo en quienes la tienen más presente en su día a día, ya sea por su rol o por su forma de trabajar. Por tanto, deberíamos de plantearnos por cada tipo de medida que si queremos asumir necesitamos definir y acordar quiénes la aplican, cómo la aplican, y cómo nos corresponsabilizamos de que esa medida se pueda cumplir.

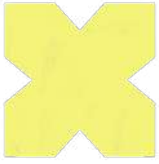
Esta metodología no quiere decir que todas tengamos que estar en todas las medidas de la misma forma, sino que nos pone en un esquema donde la medida por sí misma no hará su función, que necesita de un engranaje mayor para que pueda funcionar. Desde nuestra práctica, hemos observado que si vemos las medidas con, al menos, estos tres vértices de un triángulo, seremos más conscientes y capaces de poder implementarlas, ayudándonos a proyectarlas desde diferentes ángulos, viendo cómo se transversalizan en nuestra práctica cotidiana.

Con el ánimo de que se entienda la propuesta de tres visiones por cada práctica, os ponemos un ejemplo de medida y cómo la pensamos desde estas tres partes:

- **MEDIDA:** opción de teletrabajo dos días máximo a la semana.
- **QUIÉNES:** todas las trabajadoras independientemente de su rol.
- **DÓNDE:** la norma está escrita en nuestra política interna y consultable. Se podrá poner en marcha siempre que no haya ninguna tarea que necesite del desplazamiento de la trabajadora, en tal caso la priorización siempre será el calendario de acciones agendadas y el teletrabajo se deberá hacer en otro día de la semana. Se revisará en las jornadas anuales para ver cómo ha ido durante el año y si ha sucedido alguna incidencia (se ha hecho el uso del teletrabajo, quiénes lo han hecho, si no se ha hecho uso a qué ha sido debido, qué percepción tienen las personas trabajadoras sobre la medida y la posibilidad de aplicarla, hay demandas/agradecimientos...). Si se necesita hacer alguna petición/comentario antes de la revisión, se hará comunicando a la persona que gestiona las reuniones operativas para incluir un punto en el orden del día y se hablará allí.

- **ORGANIZACIÓN INTERNA:** la persona trabajadora que quiera hacer teletrabajo podrá aplicar la norma de manera autónoma siempre que cumpla con la condición que no sea dentro del calendario de acciones ya comprometidas, ni si afecta a la organización de otra compañera. Siempre tendrá que avisar al resto de compañeras para que sepan que estará teletrabajando por si necesitan compartir algún tema/información.

En caso que sea necesario algún soporte tecnológico, la persona que quiera hacer teletrabajo tendrá que comunicarlo con tiempo para que la organización pueda ver cómo atender la demanda con los recursos que tiene o si necesita ampliarlos.



Relato de las vivencias propias

arba *Una de las mayores tensiones que he vivido en mi experiencia organizativa tiene que ver con el equilibrio entre la confianza extrema y la necesidad de poner límites para sostenernos. En mi entidad (y en muchos colectivos en los que he estado, o en otras organizaciones laborales), somos personas con trayectorias muy diversas: hay compañeras migrantes en proceso de regularización, madres que crían en solitario, personas atravesadas por situaciones de salud mental, situaciones familiares complejas o precariedades que nos obligan a reinventarnos a diario. Desde el principio, quisimos que esta diversidad no fuera un obstáculo sino el punto de partida para construir una organización donde la confianza radical y la libertad horaria (e incluso de asignación de tareas) fueran el marco. La idea era clara: sabemos que, cuando es realmente necesario todas estaremos ahí, pero el resto del tiempo cada quien se organiza como puede y necesita.*

En la práctica, esta flexibilidad nos ha permitido sostenernos en momentos muy duros, porque reconocemos que la vida es más amplia que el trabajo. Sin embargo, también hemos comprobado cómo esta misma libertad se vuelve, a veces, un arma de doble filo. Muchas veces dejamos de hacer tareas a las que nos habíamos comprometido porque la urgencia vital o comunitaria nos empuja hacia otro lado. O porque, sencillamente, las precariedades nos obligan a priorizar lo inmediato. Y ahí aparece la dificultad: ¿cómo mantenemos un mínimo marco compartido donde todas podamos sentirnos cuidadas, sin que eso se convierta en una imposición rígida?

En los proyectos que hemos impulsado, por ejemplo, hemos intentado siempre abrir espacios de trabajo para compañeras que los necesitaban, sin exigir un currículum formal ni una experiencia laboral demostrable con papeles. Creo firmemente que los saberes no caben en un título ni en un certificado, y que reducirlos a eso reproduce la exclusión que queremos combatir. Pero a la larga, esto también nos ha puesto frente a dificultades: cuando no existe una metodología de trabajo común, ni una claridad sobre la responsabilidad en las tareas, la estructura se resiente. La confianza, por sí sola, no basta para sostener procesos colectivos si no está acompañada de acuerdos claros y de un mínimo de organización.

Aquí es donde se hace más evidente la tensión entre lo que deseamos y lo que nos exige el contexto. Queremos construir desde la igualdad de oportunidades, desde el respeto mutuo y la confianza, pero al mismo tiempo nos movemos en un sistema que nos exige resultados medibles, productividad y eficacia si queremos sobrevivir como organización. Ese choque es constante: ¿cómo podemos honrar nuestra política de cuidados sin caer en dinámicas que nos desgasten o nos hagan inviables? ¿Cómo podemos cuidar de nosotras mismas y de nuestras compañeras sin perder de vista que necesitamos sostener una estructura, pagar facturas y responder a compromisos externos?

Para mí, la pregunta no tiene una respuesta cerrada. Es más bien un lugar de búsqueda permanente, un ensayo colectivo donde aprendemos a poner límites que no se vivan como castigo, sino como una forma de protección mutua. Donde confiamos en la diversidad, pero también nos damos permiso para nombrar cuando algo no funciona, y revisar juntas cómo hacerlo mejor.

Aportes y herramientas situadas

Con el ánimo de visualizar posibilidades, queremos compartiros medidas que podemos tener en cuenta para nuestra política de cuidados:

Medidas sobre conciliación de la vida

Es importante que estas medidas no reproduzcan las desigualdades sociales ya existentes. Por eso es importante que no pensemos en que estas medidas solo son para unas personas en función de su género y su condición de proyecto vital, deberíamos promover la corresponsabilidad social. El concepto de la conciliación con la vida, según nuestro criterio, debe ser más amplio, todas merecemos el derecho a disfrutar de nuestra vida fuera del ámbito profesional/militante. Es primordial que la entidad tenga en cuenta si tenemos cargas ascendentes/descendientes, pero también es imprescindible si necesitamos conciliar la vida con nuestras vecinas/amigas, o con personas fuera del núcleo familiar establecido o legitimado, ya que a veces, por querer cuidar la conciliación, descuidamos el impacto que genera a las personas que no tienen cargas formales, jerarquizando qué vidas se deben conciliar y cuáles no.

Preguntas que podéis lanzar a las personas que forman parte de la organización:

- **¿Crees que las medidas de conciliación que aplicáis cubren tus necesidades de conciliación vital?**
- **En caso que no las cubran, ¿qué necesitas? ¿Tendrías una propuesta para que se pueda aplicar dentro de vuestra entidad?** Explica tu situación y tu propuesta.

Recoger estas respuestas nos puede ayudar a ver cómo están sintiendo las medidas de conciliación las personas que estamos dentro, y qué opciones deberíamos explorar para poder cuidar lo que ahora se siente como descuidado. Estas preguntas nos pueden ayudar a situar dónde sí estamos llegando y dónde todavía tenemos que seguir viendo cómo avanzar en nuestros cuidados internos.

Medidas sobre la salud más allá de las establecidas por ley

Es importante que tengáis claro qué medidas vigentes existen sobre situaciones de salud, qué está contemplado y cubierto y qué no. Es importante que tengáis en cuenta vuestro tipo de actividad, y partiendo de lo que sí que queda cubierto, pensad si necesitáis otras medidas concretas que debáis tener en cuenta. Por ejemplo, puede ser que una organización tenga un calendario estacional que provoque una situación de volumen de trabajo muy desigual durante el año, entonces, hay que ver qué medidas de salud debemos incluir para garantizar bienestar. Conocer nuestro contexto nos ayuda a ser realistas, sin perder de vista que queremos cuidarnos y, por tanto, también queremos poner atención en cómo mejorarlo, en

lugar de conformarnos con un «es lo que hay». Se trata de pensar cómo organizar de manera más consciente los días, las personas, las tareas, los descansos, los proyectos, entre otros aspectos.

Preguntas que podéis lanzar a las personas que forman parte de la organización:

- **¿Crees que la entidad tiene la voluntad de cubrir más derechos laborales de los que quedan recogidos por ley? ¿Cuáles consideras que son estas medidas adicionales?**
- **¿Consideras que estas medidas adicionales te aportan bienestar? ¿Cómo las valoras?** En caso que tu valoración sea negativa o neutra **¿nos podrías decir qué otras medidas adicionales se podrían tener en cuenta desde tu punto de vista?**

Recoger estas respuestas puede ayudarnos a comprender cómo estamos comunicando las medidas y el sobreesfuerzo que implica aplicarlas, en contraste con cómo las perciben las personas que formamos parte de la organización. En otras palabras, nos permite ver si realmente contribuyen a cuidarnos o si, por el contrario, no deberían mantenerse. Por otro lado, este proceso abre la posibilidad de identificar medidas que quizá no habíamos considerado y que pueden resultar valiosas para atender mejor las necesidades y propuestas de quienes integramos el colectivo.

Medidas sobre conexión y desconexión

Necesitamos establecer qué canales de comunicación interna y externa tenemos, y qué límites nos ponemos en horarios, roles, tareas; estableciendo también cuando podemos hacer excepciones a estas reglas y por qué, y quiénes se deben encargar de estar pendiente, como si fuera de guardia y cómo rotamos esos roles. Sobre todo en espacios de autogestión nos pasa que nos olvidamos de marcar un horario de «oficina» y usamos canales de comunicación que están siempre disponibles (whatsapp,...), y eso provoca que las personas no podamos desconectar de nuestro tiempo fuera del proyecto.

Preguntas que podéis lanzar a las personas que forman parte de la organización:

- **¿Crees que la entidad respeta y garantiza tu tiempo descanso y desconexión?** Nos puedes contar cuándo sientes que sí que los respeta y cuándo consideras que no.
- **¿Consideras que se podrían tomar otras medidas de cuidados sobre el descanso y la desconexión que sean más efectivas?** Cuéntanos cuáles son y cómo las aplicaríamos.

Recoger estas respuestas nos puede ayudar a ver qué está pasando en los cuerpos de las personas que están en nuestra entidad. A veces tenemos la percepción de que el hecho de tener garantizado espacios de teletrabajo, de entidades sociales que cuidan o de promover el autocuidado son suficientes para garantizar descanso y desconexión; pero por nuestras vivencias sabemos que esta visión nos puede engañar, ya que la sensación de responsabilidad y de «no dejar tirada» a la entidad, puede conllevar una carga que impida el descanso y la desconexión desde la tranquilidad. Debemos plantearnos cómo poder garantizar el «poder soltar» sin sentir que estamos fallando.

Medidas sobre quién cuida el material y el espacio donde estamos

Es importante definir cómo nos corresponsabilizamos del material y del espacio físico que tenemos. A veces sucede que, por tipos de rol, estas tareas las tienen asignadas solo unas personas y no existen rotaciones. Las tareas del cuidado pueden ser una gran carga mental y física, ya que externamente no son tareas que se reconozcan ni se valoren; si internamente no entendemos su importancia y la necesidad de su corresponsabilidad, podríamos estar reproduciendo dinámicas que puedan generar malestar. A veces podemos hacer contrapeso haciendo que todos los roles tengan parte de tareas de cuidado en cada área o tipo de rol, para que de alguna forma todas las personas nos hagamos cargo de una parte de ese tipo de tareas.

Preguntas que podéis lanzar a las personas que forman parte de la organización:

- **¿Crees que la organización incluye, valora y tiene en cuenta los cuidados del material y espacios físicos como un trabajo más?** En caso que consideres que no los incluye, **¿podrías contarnos cuándo percibes que está pasando?** **¿Tienes propuestas o medidas que puedan favorecer el cambio que no sientes actualmente?**
- **¿Consideras que desde tu rol profesional/militante podrías aportar y/o corresponsabilizarte con trabajos de cuidado de materiales y espacios físicos?** Indica cuáles propondrías en caso afirmativo. En caso negativo, cuéntanos por qué consideras que no sería necesario corresponsabilizarte.

Recoger estas respuestas nos puede ayudar a entender el imaginario colectivo que tenemos respecto a los cuidados que quedan más invisibilizados normalmente. Entender cómo los percibimos, cómo los sienten las personas que se encargan de cuidarlos e identificar qué estamos haciendo desde la organización, nos prepara para ver qué trabajos y medidas deberíamos de mejorar para tenerlos en cuenta; incluso para entender qué dinámicas estamos promoviendo que puedan facilitar o limitar este reconocimiento y redistribución de trabajos.

Medidas sobre cómo establecemos límites sobre los proyectos

Es importante dotarnos de medidas objetivas para limitar los proyectos que podamos desarrollar. Estas medidas nos ayudan a tomar decisiones con más tranquilidad cuando tenemos que decir que NO a un encargo externo o interno. Definir con claridad cuántas horas y proyectos podemos acoger sin descuidarnos nos da un marco más realista de nuestras capacidades, nos permite delegar o pedir colaboración, y nos ayuda a entender qué ingresos y proyectos son viables.

Sabemos que los proyectos están directamente vinculados a la sostenibilidad económica de la entidad, pero aun así necesitamos sostener el derecho a no sobrecargarnos. Por eso, establecer criterios claros —qué podemos asumir, con qué personas contamos, qué opciones tenemos si algo se desborda— es una medida de cuidado en sí misma. También necesitamos legitimar una cultura donde sea posible decir «no puedo» o «no puedo más», incluso en escenarios donde, sobre el papel, parecía que sí era posible.

Preguntas que podéis lanzar a las personas que forman parte de la organización:

- **¿Qué criterios crees que tiene en cuenta la entidad para aceptar o rechazar un encargo/proyecto?** **¿Los conoces formalmente o te los imaginas?**

- **¿Sientes que se tienen en cuenta las necesidades de las personas que ejecutan las actividades/proyectos sobre su dedicación y calendarios asignados? En caso negativo, ¿qué medidas facilitarían que esta información sea tomada en cuenta?**
- **¿Crees que es fácil poner límites sobre la cantidad o los tiempos que tienen asignadas las actividades y/o proyectos? Si no lo es, ¿qué otras medidas podrían hacerlo más sencillo?**
- **¿Sientes que es fácil decir que no puedes asumir más responsabilidades en tu entidad? En caso de que no lo sea, ¿qué elementos serían necesarios para facilitar este diálogo?**

Recoger estas respuestas nos puede ayudar a identificar qué cultura del trabajo estamos construyendo y qué política de cuidados estamos aplicando en la gestión de proyectos. Nos da pistas para equilibrar sostenibilidad económica y sostenibilidad de la vida, recordando que los límites que acordamos no son un obstáculo, sino una medida fundamental de cuidado colectivo.

Medidas sobre el cuidado de las redes externas

El cuidado no termina en lo interno. Muchas veces formamos parte de redes, plataformas y colectivos que también sostienen nuestros proyectos, pero el tiempo y la energía que dedicamos a estas relaciones externas queda invisible o sin reconocimiento. Incluir este aspecto dentro de nuestra política de cuidados es clave: de lo contrario, corremos el riesgo de cargar este trabajo siempre en las mismas personas y de agotar vínculos que son esenciales para la sostenibilidad del conjunto.

Preguntas que podéis lanzar a las personas que forman parte de la organización:

- **¿Consideras que la entidad cuida a las redes de otras plataformas/entidades de las que forma parte?**
- **En caso afirmativo, ¿quién se encarga de este trabajo?**
- **¿Este cuidado se contabiliza dentro del horario laboral o militante de nuestra organización o queda fuera?**
- **¿Qué otras medidas podríamos tomar para cuidar más conscientemente este trabajo?**

Estas preguntas nos ayudan a ampliar la mirada del cuidado, reconociendo que también somos responsables de cuidar los vínculos que nos sostienen más allá de nuestra propia entidad. Valorar este trabajo, incluirlo en los tiempos y en la planificación, y redistribuirlo de manera justa nos permite cuidar mejor a quienes cuidan esas relaciones y fortalecer nuestras redes de manera consciente y sostenible.

El proceso de comenzar a cuidar(nos) conscientemente

Eli *En nuestra entidad estamos enredadas en diferentes ámbitos, porque consideramos que forma parte de nuestra manera de concebir nuestro trabajo. Las redes nos aportan un lugar seguro desde donde podemos compartir malestares, buscar estrategias colectivas y construir acciones que nos puedan satisfacer en conjunto.*

En una de las que somos parte sentimos que debíamos de construir un modelo de buenas prácticas con las administraciones públicas, ya que sentíamos que recibíamos constantemente un trato que no nos cuidaba, que se menospreciaba nuestro trabajo, cuestionando por qué se aplicaban unos precios, unos tiempos y una cantidad de personas para desarrollarlo.

En el marco de nuestros trabajos, desde entidades no lucrativas que favorecen el bienestar social, y realizan acciones socioeducativas que deberían estar garantizadas por la administración, buscamos formas para garantizar condiciones para nuestro trabajo, tanto para las profesionales como para las personas con las que nos relacionamos para desarrollar los encargos/proyectos.

Nos llevó un tiempo ponernos de acuerdo en dónde estaban los malestares y dónde tenían que incidir los límites que buscábamos, pero logramos redactar un protocolo de buenas prácticas entre organizaciones y entidades feministas³, que describe y propone una manera óptima para relacionarnos con la administración pública cuando contratan nuestros servicios. Nos tuvimos que asesorar legalmente para validar que aquello que estábamos exigiendo no incumplía ninguna normativa, tampoco estábamos pidiendo un imposible.

Una vez lo tuvimos aprobado y validado, incluyendo las cuestiones legales, nos dispusimos a implementarlo. Todas las entidades que formamos parte de la red aplicamos el acuerdo de ponerlo en marcha, informando a todas las clientas institucionales con las que nos relacionamos de qué manera esperábamos relacionarnos con ellas. También comunicábamos en la red cómo se estaba implementando y qué respuesta teníamos, identificando si había clientas que no lo querían considerar.

Os confesamos que, al principio de los debates, se sentía que quién te paga/contrata podía ser más fuerte, que nos daba un poco de respeto y a la vez veíamos que era necesario marcar ciertos límites para exigir desarrollar nuestra profesión con dignidad. El resultado ha sido muy positivo, en general hemos recibido muy buena acogida y nos han agradecido y puesto en valor estos documentos.

A su vez, nos ha servido para que si en algún momento hemos vivido situaciones que han generado malestar en la relación contractual, poder nombrar que esta manera de gestionar la problemática/incidencia no la considerábamos apropiada; que invitamos a buscar otras formas para llegar a un acuerdo que pudiera tener en cuenta todas las necesidades, pero desde un lugar más respetuoso con nuestro trabajo. Esta manera de relacionarnos no sólo la aplicamos con las instituciones, la aplicamos con todo tipos de clientas.

Tenemos otro ejemplo que vivimos también dentro de nuestra entidad y que a raíz de la pandemia cogió mucha más fuerza y valor. Se trata de los acuerdos que exigimos cuando alguien nos contrataba y aceptaba un presupuesto. En la pandemia, como muchas entidades, paramos nuestras actividades, y todos los presupuestos que teníamos aprobados quedaron invalidados. Empezó un ingente trabajo de perseguir a todas las clientas para exigir su compromiso con el presupuesto recalendarizado en el momento que fuera posible seguir trabajando. Nuestros presupuestos contemplaban muchas condiciones, construidas a raíz de

3 Para más información véase en la [web de L'eixam](#).

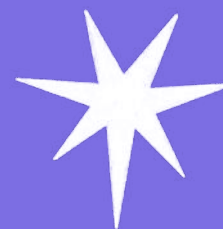
vivencias anteriores, pero en ese momento aprendimos que el mundo tal y como lo conocíamos iba a cambiar y que, el momento de reactivarse la actividad productiva de nuevo nos dejaba en un escenario de mucha incertidumbre. Necesitábamos pensar cómo redistribuir el riesgo de asumir esta incerteza, así que fue el momento de revisar las notas de contratación, reforzarlas y buscar el compromiso explícito de las clientas para que entendieran que nos necesitábamos mutuamente, pero que debíamos tener claridad de cómo responder en casuísticas que nos iban ir apareciendo, sobre todo la sospecha de que hubiera casos de contagio, para incorporar estas dinámicas y ver cómo proteger los acuerdos.

Este posicionamiento junto con el trabajo dedicado a que fuera bien comunicado y entendido por las clientes lo debatimos mucho.

Sabíamos que era difícil posicionarnos de esta manera, que era difícil también lograr que fuera entendido por las clientas, lo debatimos mucho, siempre sentimos que teníamos poca fuerza, nos asustaba que al poner límites pudiéramos perder proyectos/trabajos, perder, en definitiva, la posibilidad de subsistir. Pero lo cierto es que también os podemos compartir que en general tuvimos una buena respuesta, que conseguimos que se entendiera. Evidentemente lo hicimos desde la empatía, no era un exigir porque lo considerábamos y ya está, sino que se trató de hacer un trabajo de pedagogía, de explorar caminos que nos pudieran favorecer mutuamente, pero entendiendo que esos límites eran claros y por tanto no los íbamos a sobrepasar.

Sabemos que en este caso tuvimos una buena reacción, que no sería la misma situación si hubiéramos estado desesperadas o si hubiéramos tenido que replantearnos nuestro posicionamiento. Este miedo existía, en algún momento lo hemos vivido más fuertemente desde entonces, y en otras ocasiones hemos confiado en que no estamos exigiendo nada que no sea coherente, ni que no esté informado desde un inicio. Ha sido un trabajo también emocional, de identificarnos bien con lo que podemos aportar, en creernos que realmente es necesario defender las condiciones y que nos va a beneficiar conjuntamente. A la vez, también nos hemos sentido más fuertes de poder decir que NO podemos ejecutar encargos, pero de decidirlo en función de unos criterios claros: nuestros calendarios disponibles, y aportación a la entidad en equilibrio a lo que nos aporta a las personas que lo desarrollamos.

El miedo siempre sobrevuela en nuestras cabezas y en nuestras decisiones, pero intentamos sujetarnos a los límites que necesitamos para intentar cuidarnos. Y lo vamos revisando colectivamente, cada año aprendemos sobre las cosas que nos van pasando. A veces, aplicamos medidas que luego al reflexionarlas y debatirlas nos damos cuenta que nos han descuidado y las tenemos en cuenta, aprendiendo del proceso, intentamos sistematizarlas para ir sumando y tenerlas en cuenta en el futuro. Es un trabajo transversal, invisible, el cómo hacemos para sostenernos, cuesta de visibilizar y sin embargo es lo más importante para tejer organizaciones que tienen una identidad fuerte y son resilientes a los cambios internos y externos.



Tipo de ejercicio

Colectivo

Individual

Objetivo general

Hacer visible, de forma compartida, cómo se cuida (o no) dentro de la organización: prácticas existentes, tensiones, desigualdades y deseos.

Objetivos específicos

Construir una base común para la reflexión, la transformación y futuros acuerdos de cuidado colectivo.

Qué necesitamos

Lo primero es crear un espacio tranquilo y ganas de mirar hacia adentro. Valorar si queréis tener diferentes roles en la dinamización del ejercicio o bien lo hacéis autogestionado, dependerá de cómo funcione mejor vuestro grupo.

Duración

2 horas (adaptable entre 90 y 120 minutos).

Material

- Pizarra o papel continuo/ papelógrafo (mínimo tamaño A1).
- Pósit de 3 colores (verde, amarillo, rojo).
- Rotuladores gruesos y finos.
- Pegatinas o símbolos si se quiere diferenciar por categorías (opcional).
- Plantilla de mapa (puede proyectarse o dibujarse a mano).

Estructura del ejercicio

1. Aterrizaje emocional: ¿Qué es ser cuidadas aquí? (20 min).

Dinámica grupal inicial (círculo o plenario).

Cada persona responde brevemente a la primera o ambas preguntas:

- **¿Qué significa sentirme cuidada en este grupo?**
- **¿Cuándo sentí que no se cuidaba de mí aquí?**

Alguien recoge en pizarra o papel grande frases clave. Ayuda a abrir la dimensión emocional y personal desde el inicio. **NO ES UN ESPACIO DE DEBATE NI DE RESPUESTA**, solo de expresar sentires.

2. Identificación individual de prácticas (15–20 min).

Cada participante escribe desde su sentir en pósito de 3 colores, según esta lógica:

- **Verdes:** Prácticas positivas y visibles de cuidado que viven o sostienen.
(Ej.: *alguien pregunta cómo estás, se respetan los tiempos de descanso, se cubren las espaldas, se responde colectivamente a ataques exteriores, se asumen como propios errores colectivos hacia afuera*).
- **Amarillos:** Prácticas invisibles, automáticas o ambiguas.
(Ej.: *alguien siempre hace café, responde los mails urgentes, asume tareas sin pedirlos, se espera que alguien esté siempre para determinada tarea, se dan por hecho cosas*).
- **Rojos:** Prácticas que bloquean o erosionan el cuidado.
(Ej.: *no se permite expresar malestar, se juzga el cansancio, se sobrecargan unas pocas, se llegan tarde, no se respetan acuerdos tomados en asambleas, se hace ghosting*).

3. Construcción del mapa colectivo (30–40 min).

Se dibujan 3 círculos concéntricos en el papel continuo:

Centro → «Lo que cuidamos y valoramos»

Círculo medio → «Lo que pasa pero no se nombra»

Periferia → «Lo que daña o se evita»

Las personas van colocando los pósito en los círculos según consideren.

Pueden hacerlo en silencio o en parejas, comentando por qué lo ubican ahí (dependerá del número de personas que seáis en el grupo, si sois un grupo grande mejor trabajar en grupos pequeños y si no pues lo podéis comentar en plenaria).

Es posible reagrupar o mover pósito si surgen comentarios o desacuerdos.

4. Lectura del mapa + agrupación temática (15–20 min).

En plenario se leen pósito elegidos o llamativos. Se agrupan en categorías emergentes como:

- Cuidados afectivos y emocionales.
- Organización del tiempo y descansos.
- Carga de tareas y roles invisibles.
- Comunicación interna.
- Gestión del conflicto.
- Cuidados materiales y logísticos.

Se pueden marcar con símbolos o colores según categoría.

Estructura del ejercicio (continuación)

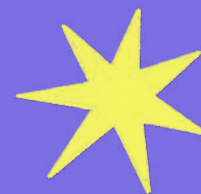
5. Preguntas de cierre y reflexión (15–20 min).

- Individualmente o en subgrupos, se responden estas preguntas: **¿qué prácticas de cuidado están sostenidas siempre por las mismas personas? ¿qué costumbres o dinámicas nos gustaría transformar? ¿qué me llevo yo de este mapa? ¿qué aporte? ¿qué necesito?**

Si hay tiempo y deseo, se puede dejar espacio para micropropuestas de cambio (tipo «acuerdos de cuidado iniciales» o una lluvia de deseos para el futuro).

RESULTADOS

- Un mapa colectivo visual, emocional y político de los cuidados actuales.
- Un diagnóstico base para empezar a dialogar sobre sus resultados y propuestas de cambio.
- Una herramienta que puede retomarse, fotografiarse o transformarse en acuerdos.



5 Compromisos con nuestra política de cuidados

Una vez hayamos podido hacer una reflexión sobre el lugar donde estamos, diagnóstico/mapeo, y qué necesitamos para sentir que nos estamos cuidando dentro y fuera de nuestra entidad, empieza el camino de acordar los compromisos que tomamos colectivamente, temporalizados y construir la normativa/protocolo/guía que nos dará un marco nuevo de cómo nos vamos a cuidar a partir de ahora de manera consciente y diversa.

Este apartado es muy importante para evitar frustraciones y que el trabajo de reflexión y de participación en la recogida de información no provoque una sensación de «no ha servido para nada». Cuando nos ponemos en el camino de revisarnos, la voluntad al cambio debe estar implícita. A la vez, seguramente hemos de asumir que no podemos acoger todo lo que haya salido y que tendremos que ir priorizando qué acciones podemos incorporar y qué medidas se tienen que tomar más adelante o sobre qué condicionantes.

En este punto de reflexión sobre cuál va ser nuestro plan de acción y las medidas concretas que nos aplicaremos, es importante que intentemos no dejarnos llevar por las dinámicas orgánicas de priorización que ya tengamos internamente; ya que en ese caso, de manera no formal, estaríamos decidiendo en favor de lo que ya hemos establecido con anterioridad. Es decir, si siempre hemos tomado este tipo de decisiones únicamente en función de si tenemos resultados monetarios positivos durante el año y sabemos que eso es muy difícil, estamos diciendo indirectamente que esa medida está condicionada y solo se aplicará en los casos de que la entidad vaya bien económicamente. Hablamos del presupuesto monetario porque sabemos que es un factor clave, ya que como os hemos venido diciendo, poner políticas del cuidado necesita entender que son inversiones que debemos hacer y no verlas como un gasto. Desde nuestra visión, las medidas de políticas del cuidado también deberían tener una lógica interna similar, verlas como una inversión, aunque limitadas porque seguramente no podremos sostener monetariamente todo lo que nos gustaría. Pero cambiar la lógica, cambiar la perspectiva de que debemos conseguir que haya los ingresos para que eso pueda estar cubierto, nos da otra manera de entenderlo y planificarlo, para poder garantizar estos recursos de manera más consciente.

Por experiencia, también sabemos que comunicar este tipo de información es sensible, que necesitamos abrir un espacio de confianza y transparencia que nos permita ilustrar qué decisiones estamos tomando, por qué éstas y no otras, qué estamos apostando y sobre todo cómo nos corresponsabilizamos colectivamente para que esté cubierto.

Aplicar este tipo de visiones colectivas favorece entender las necesidades de la propia entidad para el cuidado de todas. Es entender que la entidad también necesita que la cuidemos para que ella nos pueda cuidar a nosotras.

En el módulo 2 vimos cómo construir liderazgos diversos y conscientes. Este tipo de liderazgo busca que las políticas de cuidado formen parte tanto de la cultura interna como externa, que nos sintamos identificadas con ellas y que podamos aportar para que la entidad las asuma como propias. Asimismo, implica que la corresponsabilidad, al igual que las medidas implementadas, puedan revisarse de manera constante: evaluar si están funcionando, y si no es así, identificar por qué. ¿Se debe a limitaciones de la entidad que impiden garantizarlo? ¿Es un aspecto cultural que aún necesitamos seguir trabajando? ¿Tiene que ver con la forma en que estamos aplicando la medida? ¿O en realidad requerimos otro tipo de acción distinta?

Desde nuestra experiencia, aplicar este tipo de mirada consciente y diversa requiere siempre de garantizar espacios de revisión y diálogo. Planificarlos, cuantificarlos, comunicarlos y usarlos de manera participativa y consensuada favorecerá que el reto de asumirlo sea más posible.

EJERCICIOS RECOMENDADOS

En el apartado de **Referencias** siempre encontraréis la información de las notas que hemos ido incorporando a lo largo del contenido formativo, así como otro tipo de recursos no escritos, con la voluntad de favorecer otros recursos no hegemónicos (audiovisuales, ilustraciones, juegos...).

En este módulo, en el apartado de **Guías recomendables** os hemos dejado varias guías de las que sacaremos algunos ejercicios para invitaros a ponerlos en práctica, siempre existiendo la posibilidad de adaptarlos a vuestro contexto.

Hacemos una lista de las propuestas, no con ánimos de desvalorizar el resto de ejercicios de las guías propuestas, sino con la voluntad de remarcar ciertos aspectos que consideramos interesantes según el contenido formativo que os hemos generado.

Reflexionar sobre los tiempos de la vida que deseamos

- **Soste[VIDA]bilidad:** Matriz de los tiempos.
- **Sembrant cures per cultivar canvis:** Conciliació, corresponsabilitat i organització del temps.

Estos ejercicios nos ayudan a visualizar las diferencias y las necesidades conjuntas, a hacer una reflexión sobre cómo trabajar la soberanía de nuestro tiempo, y sobre cómo pensar en la redistribución de los tiempos en la entidad, sabiendo lo que esto implica para el resto. Para poder interpretar los resultados recomendamos que esta tarea se haga desde la empatía colectiva y la corresponsabilidad, no sea desde el juicio personal. Esta es una práctica cultural respecto a la que no tenemos muchos referentes ni alternativas, lo que a veces nos impide buscar soluciones cuidadosas porque nos vienen imaginarios productivistas («de esto no se puede hacer cargo la entidad»), capacitistas («no puedo entender cómo tarda tanto...»), o incluso individualistas («no es mi problema que la otra...»).

Sabemos que invitar a hacer estas propuestas en culturas que no tienen incorporadas la mirada colectiva es un salto al vacío muy arriesgado. En estos casos, recomendamos trabajar previamente con más tiempo y en profundidad la cultura del cuidado. En general, necesitamos dosis de confianza en los demás, en la entidad y en una misma, y aplicar medidas creativas basadas en resolver las piezas de un puzzle que parece imposible de completar, pero que todas deseamos ver expuesto.

Compartir cómo nos cuidamos

- **Guía básica para replicar Talleres de auto cuidado y cuidado colectivo:** Eje: Reconociendo el cuerpo – territorio Tema/objetivo: Me conecto con otros, sin perder mi identidad Sesión 3.
- **Soste[VIDA]bilidad:** HABITOMATRIX.
- **Modelos de trabajo y activismo que pongan los cuidados en el centro. Ideas y aprendizajes para compartir:** ejercicios de reflexión propuestos.

Estos ejercicios nos ayudan a revisar nuestras prácticas de cuidados individuales y colectivos, nos muestran y reflejan nuestros imaginarios y dinámicas cotidianas para que les podamos dar una revisión con otras miradas, desde otros ángulos, para poder dialogar entre lo que deseamos teóricamente y lo que reproducimos que nos descuida o nos sitúa en situaciones de desigualdad interna.

Pensamos que sobre todo debemos guardar tiempos de calidad para generar espacios colectivos sanos, en los que nos podamos expresar y compartir qué nos está pasando por el cuerpo, qué estamos notando que necesitamos, y no dejarnos llevar por las inercias del sistema externo que nos devora.

Es un ejercicio que requiere esfuerzo, pero en realidad es un ejercicio muy necesario practicar, para poder avanzar en nuestra práctica del cuidado, en nuestros sentires cotidianos, en poder parar y revisarnos, en seguir viendo qué cosas nos ayudan y qué otras nos limitan.

6 Ejercicios sencillos extra



1 El reloj del descanso

Objetivo: visualizar ritmos y cargas.

Materiales / espacio: papel, bolígrafos.

Dinámica: dibujar un reloj y marcar tiempos de descanso/sobrecarga. Compartir en grupo.

2 Permisos invisibles

Objetivo: legitimar nuevos acuerdos.

Materiales / espacio: pósit, mural.

Dinámica: nombrar permisos que damos por hecho y transformarlos en permisos explícitos.

3 Escultura del cansancio

Objetivo: experimentar físicamente los efectos de la sobrecarga y la liberación.

Materiales / espacio: sala amplia.

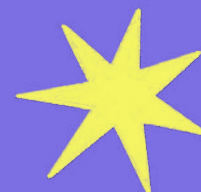
Dinámica: en grupos, crear con los cuerpos una «escultura del cansancio» y luego transformarla en una «escultura del descanso».

4 Diario del descanso

Objetivo: abrir narrativas personales y colectivas sobre el descanso.

Materiales / espacio: papel, bolígrafos.

Dinámica: escribir tres frases: «Descanso cuando... / Me cuesta descansar porque... / Descansar para mí significa...». Luego compartir en parejas.



7 Mochilas de viaje

Desde nuestra intención de compartir los saberes que hemos ido adquiriendo, os hemos querido aportar mochilas que os pueden servir en vuestro viaje al liderazgo consciente y diverso. Nuestros aprendizajes se basan en experiencias propias, en lecturas críticas y conscientes, en acompañamientos que nos han hecho y que también hemos hecho a otros. Nuestros conocimientos no pretenden ser una verdad universal sino fuente de inspiración para otras organizaciones que desean poner más consciencia en sus cuidados y liderazgos. Sabemos que no somos neutras y también que tenemos sesgos culturales y sociales que necesitamos revisar y trabajar constantemente.

Ahora bien, creemos que este ejercicio crítico y autocrítico es más potente cuando se hace en colectivo y desde la diversidad de cuerpos que viven cotidianamente los malestares. Desde ese lugar de tejer alianzas diversas, de escuchar desde la curiosidad y el reconocimiento mutuo, es donde nosotras hemos visto el fruto de poder interseccionar, incomodarnos, recoger, aprender a asumir corresponsablemente los impactos y entender, sobre todo, que es un camino, es un proceso que no acaba, que está vivo. Os invitamos a que podáis encontrar vuestro propio camino, a que investiguéis otras fuentes de conocimiento más allá de las propias, que busquéis acompañamiento externo recomendado por otros que tengan una visión similar a la vuestra, que podáis compartir los miedos, las necesidades y de esta forma puedan ir apareciendo estrategias y otras visiones que quizás nosotras solas no llegamos a alcanzar.

Por nuestra parte esperamos que este contenido sobre cómo nos cuidamos y hacemos que sea legítimo para todes os pueda ser de utilidad y podáis reflexionar y revisar vuestro propio modelo de medidas sobre el cuidado colectivo. Esperamos que os pueda servir para coger la energía y las intenciones de poneros en marcha para hacer vuestra indagación colectiva propia.

8 Referencias



Glosario

Nota: Este glosario recoge términos conceptuales que aparecen en el contenido del módulo y que consideramos importantes para situar a la lectora en nuestro marco de referencia. Se han incluido palabras que pueden tener múltiples interpretaciones o que no son de uso común, precisando aquí el sentido con el que las utilizamos.

Para otros conceptos clave presentes en todo el proceso formativo —como decolonial, transfeminista o economías de resistencia— remitimos al **Glosario del Módulo 1**.

1 **Agotamiento estructural**

Cansancio sostenido derivado de dinámicas organizativas y sociales, especialmente en quienes sostienen espacios de cuidado y coordinación.

2 **Políticas internas de sostenibilidad**

Medidas y acuerdos dentro de una organización para garantizar bienestar, descanso y continuidad a largo plazo.

3 **Cultura del descanso**

Reconocimiento del descanso como práctica colectiva y estructural, no como concesión individual.

4 **Cultura del cuidado**

Visión y prácticas compartidas sobre cómo se entiende, organiza y legitima el cuidado en la entidad.

5 **Permiso emocional**

Posibilidad de mostrarse vulnerable, ausentarse o decir «no» sin culpa, legitimada colectivamente.

6 **Imaginario imperante**

Conjunto de ideas y creencias dominantes en el sistema macrosocial que priorizan la productividad y la rentabilidad frente a los cuidados. En el módulo se usa para señalar cómo estos imaginarios influyen en nuestras organizaciones, dificultando la legitimidad del descanso, la vulnerabilidad y el cuidado colectivo.

7 **Plan de igualdad**

Instrumento legal que las empresas españolas de más de 50 trabajadoras deben elaborar para diagnosticar desigualdades de género y proponer medidas para erradicarlas.

8 **Diagnóstico del punto de partida**

Proceso inicial de recogida y análisis colectivo de información sobre cómo se viven los cuidados en una organización. Puede incluir respuestas anónimas y espacios de puesta

en común, con el objetivo de identificar qué medidas están funcionando, qué necesidades siguen descubiertas y cuáles son las prioridades para avanzar hacia una política de cuidados consciente y compartida.

9 Despolitización

Pérdida del sentido transformador de las políticas de igualdad cuando se convierten en trámites formales sin impacto real.

10 Interdependencia

Reconocimiento de que todas las personas y entornos dependemos mutuamente para sostener la vida.

11 Bienestar

No se trata solo de un estado individual de equilibrio físico o emocional, sino de una construcción colectiva que atraviesa los proyectos y organizaciones. El bienestar implica sentirse reconocida, valorada y sostenida en un entorno que legitima tanto la vulnerabilidad como la potencia de cada persona. Supone poder desplegar la vida en su complejidad, sin quedar reducidas al rol laboral o militante, e incluye la posibilidad de descansar, poner límites y compartir responsabilidades. Desde esta perspectiva, el bienestar no es un privilegio ni un extra, sino un objetivo político y organizativo central, indispensable para la sostenibilidad y la justicia dentro de los colectivos.

12 Corresponsabilidad

En este módulo, se enfatiza cómo la corresponsabilidad atraviesa la puesta en marcha de medidas de cuidado: no basta con que existan normas, es necesario que todas las personas compartan la responsabilidad de aplicarlas, revisarlas y sostenerlas en el tiempo. Supone evitar que las cargas recaigan siempre en unas pocas, promoviendo una práctica de cuidado verdaderamente colectiva.

13 Cuidados invisibles

Trabajos de cuidado que se realizan de manera automática, silenciosa o no reconocida, tanto materiales como emocionales. Incluyen desde preparar espacios, asumir tareas que «alguien siempre hace» hasta gestos afectivos que sostienen al grupo. Al quedar invisibilizados, no suelen redistribuirse ni valorarse, lo que genera desigualdad y sobrecarga.

14 Redistribución (de trabajos o de poder)

Proceso mediante el cual una organización reparte de forma equitativa tanto las tareas y responsabilidades cotidianas (cargas) como las posiciones de decisión e influencia (poder). La redistribución busca evitar que unas pocas personas sostengan la mayoría del trabajo o concentren la capacidad de decidir, promoviendo un equilibrio que haga sostenible el cuidado y refuerce la justicia interna.

15 Cambio cultural

Transformación profunda en las prácticas, valores y creencias de una organización respecto a los cuidados.

16 Norma y práctica

Concepto que señala la distancia entre lo que está escrito en normas, acuerdos o protocolos y lo que realmente sucede en la vida cotidiana de una organización. Tener normas no garantiza por sí mismo un cambio cultural: es necesario acompañarlas con procesos de diálogo, revisión y compromiso colectivo para que se traduzcan en prácticas vivas y sostenibles.

17 Botón rojo

Mecanismo interno extraordinario para atender de manera urgente malestares o situaciones críticas.

18 Política de cuidados

Conjunto formal de acuerdos que establecen cómo se aplican los cuidados en una organización.

19 Conciliación de la vida

Medidas que buscan equilibrar responsabilidades laborales, personales y comunitarias sin jerarquizar unas sobre otras.

20 Desconexión

Más allá del derecho a no responder comunicaciones ni asumir tareas fuera del tiempo de trabajo, la desconexión implica la posibilidad real de liberar la mente y el cuerpo de las demandas laborales o colectivas. Supone situarse emocional, física y psíquicamente en otros espacios de la vida personal y comunitaria que también son importantes y nutritivos. Es una práctica de cuidado que protege frente al agotamiento estructural y ayuda a sostener la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo.

21 Límites saludables

Acuerdos colectivos que permiten equilibrar la implicación personal y el bienestar, evitando la sobrecarga y el agotamiento. No se entienden como restricciones individuales, sino como una política de límites compartida que protege tanto a las personas como al proyecto.

Recursos

AUDIOVISUALES

- Gargallo, Francesca (2012). **Feminismos desde Abya Yala. Entrevista a Francesca Gargallo**. Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=MSCZm5brTh8>.
- Mugarik gabe (2021). **Los cuidados en el centro**. Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=pgq3vf2yMLU&t=259s>.
- Mujeres que crean (2022). **Cuidándome Cuidándonos**. Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=Fux7dEld0m4>.

PODCASTS

- El Descanso – **Episodio piloto**. Fuente: <https://podcasts.apple.com/gb/podcast/el-descanso-episodio-piloto/id1681138347?i=1000607744119>.
- Radio Savia – **Prácticas de autocuidado**. Fuente: <https://www.radiosavia.com/podcast/t0e0/>.

AUTOEDICIONES, JUEGOS, FANZINES E ILUSTRACIONES

- Fanzine **Cuidar de quienes cuidan**. Fuente: <https://revistapoietica.com.ar/fanzine-cuidar-de-quienes-cuidan-reflexiones-en-torno-a-las-practicas-de-cuidado-de-quienes-trabajan-con-el-sufrimiento-de-otrxs/>.
- Juego de cartas **Colectivamente** (UNICEF/América Solidaria). Fuente: <https://www.unicef.org/lac/salud-mental-colectivamente>.
- Juego **Los cuidados colectivos**. Fuente: <https://cepad.org.mx/micrositios/nuestra-voz-interna-como-brujula-en-el-camino/wp-content/uploads/2024/11/4.1-Juego-de-los-cuidados-colectivos.pdf>.
- Fanzine **A Zine of Collective Care**. Fuente: <https://denisekwan.co.uk/A-Zine-of-Collective-Care>.

PERSONAS REFERENTES

Selva González <https://www.instagram.com/selva.gv/>.

GUÍAS RECOMENDABLES

- **Acuerpamientos, resiliencia y resistencia ante la violencia en pandemia. Guía básica para replicar. Talleres de auto cuidado y cuidado colectivo**. Fuente: https://generoymetodologias.org/media/publicaciones/archivos/GUIAAUTOCUIDADOYCUIDADOCOLECTIVO-cartillaautoecono_441_1.pdf.
- Colaborabora (2018). Soste[VIDA]bilidad. **Guía de trucos y remedios para un emprendimiento que ponga la vida en el centro**. Fuente: <https://sostevidabilidad.colaborabora.org/>.
- Corporación para la vida mujeres que crean (2022). **Cultivando el cuidado en nuestras organizaciones (Fase 2)**. Fuente: <https://mujeresquecrean.org/cultivando-el-cuidado-en-nuestras-organizaciones/>.
- L'Esberla (2023). **El Rusc**. Fuente: <https://esberla.coop/rusc/>.

- Lafede.cat (2018). **Sembrant cures per cultivar canvis**. Fuente: <https://eticadelacura.lafede.cat/>.
- Mugarik gabe (2022). **Autocuidado y cuidado colectivo en nuestras organizaciones**. Fuente: <https://viajandoporloinvisible.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2022/12/guia-de-cuidados.pdf>.
- Mugarik gabe (2022). **Modelos de trabajo y activismo que pongan los cuidados en el centro. Ideas y aprendizajes para compartir**. Fuente: <https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2022/03/Modelos-de-trabajo-y-activismo.pdf>.

Bibliografía

AUTORÍA COLECTIVA (2017). *Economía feminista. Una alternativa al capitalismo*. Mundubat.

CHAMBERLAIN, Lisa (2020). *DEL AUTOCUIDADO AL CUIDADO COLECTIVO. Resiliencia organizacional y trabajo sustentable de derechos humanos*. SUR 30, Vol. 17, n.º 30, pp. 223-234. Recuperado de <https://sur.conectas.org/wp-content/uploads/2020/08/sur-30-espanhol-lisa-chamberlain.pdf>.

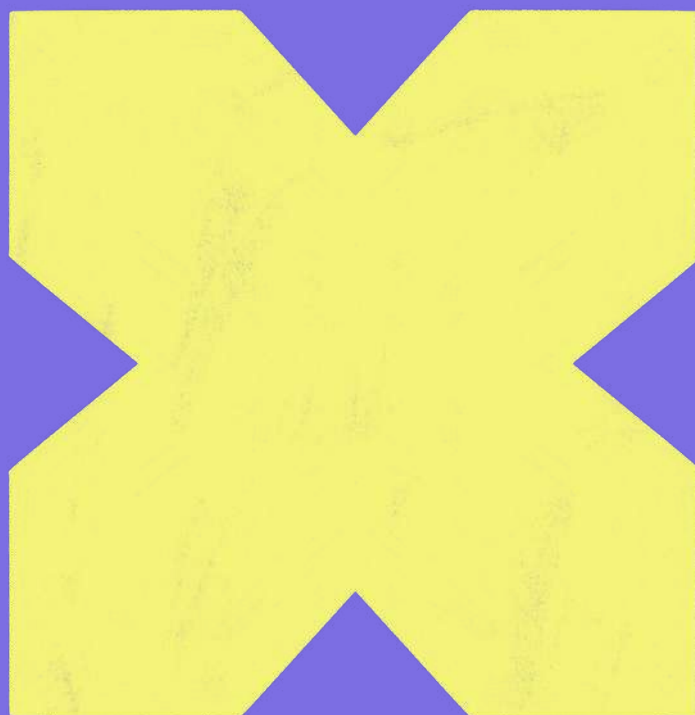
EISLER, Riane (2014). *La Verdadera Riqueza de las Naciones. Creando una economía del cuidado*. Fundación Solón.

Temática 1

Liderazgos conscientes y diversos orientados al cuidado colectivo en organizaciones sociales

Módulo 4

¿Cómo atravesar los conflictos desde el cuidado y la responsabilidad?



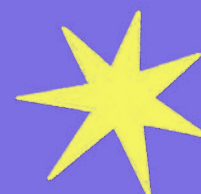
Licencia Creative Commons Atribución (CC BY NC ND). Reconociendo que la autoría de los contenidos es de la *Associació La Insòlita, xarxa de cooperació feminista* y sus autoras son Eli Rius García y arba Arellano Arnedo.

LINSÒLITA
Xarxa de cooperatives feministes



¿Cómo atravesar los conflictos desde el cuidado y la responsabilidad?

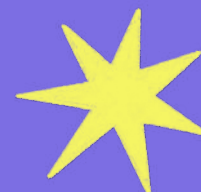
Índice de contenidos



| | |
|--|----|
| A modo de introducción | |
| Introducción y objetivos | 6 |
| Enfoque de contenidos | 8 |
| Detalle del contenido formativo | 10 |
| | |
| Módulo 4. ¿Cómo atravesar los conflictos desde el cuidado y la responsabilidad? | |
| El poder, los límites y la reparación como dimensiones transformadoras | 12 |
| ¿Qué exploraremos? | 13 |
| 1 ¿Desde dónde partimos para hablar de cuidados? | 14 |
| 2 ¿Cómo identificamos los conflictos? | 20 |
| Ejercicio práctico propuesto: | |
| <i>E1 Aprendiendo a sentir el cuerpo</i> | 21 |
| 3 ¿Cómo aprendemos a gestionar los conflictos? | 23 |
| Ejercicio práctico propuesto: | |
| <i>E2 Práctica organizativa fácil y cotidiana</i> | 27 |
| Relato de vivencias propias | 28 |
| Aprendizajes concretos | 29 |
| El proceso de comenzar a conflictuar desde el cuidado y la responsabilidad | 31 |
| Aprendizajes colectivos | 33 |
| Aportes y herramientas situadas | 34 |
| 4 ¿Qué cultura del conflicto tenemos y cuál deseamos? | 36 |
| 5 Ejercicios sencillos extra | 40 |
| 6 Mochilas de viaje | 41 |
| 7 Referencias | |
| <i>Glosario, recursos y bibliografía</i> | 42 |



Módulo 4
¿Cómo atravesar
los conflictos desde
el cuidado y la
responsabilidad?

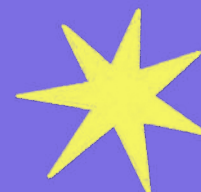


El poder, los límites y la reparación como dimensiones transformadoras

El conflicto, aunque suele ser percibido como algo negativo, es una parte inherente de cualquier grupo humano, especialmente en contextos de trabajo colectivo donde convergen diferentes perspectivas, experiencias y emociones. Sin embargo, rara vez se nos enseñan herramientas efectivas para gestionar estos conflictos de manera que no sólo los resolvamos sino que también los utilicemos como oportunidades para el crecimiento colectivo.

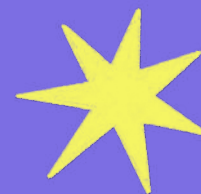
Este módulo propone abordar el conflicto desde una mirada transformadora, donde la responsabilidad y el cuidado sean las bases para encontrar soluciones. En lugar de huir del conflicto o tratar de evitarlo a toda costa, lo planteamos como una oportunidad para la revisión interna, la reflexión profunda y el cuestionamiento de las dinámicas de poder que subyacen en nuestros grupos. Nos interesa trabajar el conflicto como una oportunidad para aprender a reconocer nuestros propios límites, para validar las emociones y experiencias de quienes lo atraviesan, y para desarrollar herramientas de reparación que nos permitan recomponer los lazos sin recurrir a lógicas punitivas.

Buscamos establecer formas de comunicación que no solo resuelvan los conflictos de manera eficiente, sino que también contribuyan a la redistribución del poder dentro de nuestras organizaciones, promoviendo la justicia restaurativa como un proceso integral que fortalezca nuestras relaciones y nos permita avanzar con más solidez y cohesión.



¿Qué exploraremos?

- El conflicto como parte natural de los procesos colectivos.
- Cómo se vive, nombra y evita el conflicto en nuestras organizaciones.
- Herramientas de gestión de conflictos: comunicación no violenta, prácticas restaurativas, rendición de cuentas, establecer espacios legitimados y revisables.
- El miedo al conflicto y su relación con el poder: quién puede incomodar, quién debe callar.
- Cómo generar acuerdos para sostener los cuidados también en la confrontación.



1 ¿Desde dónde partimos para hablar de conflictos?

A menudo, cuando escuchamos la palabra conflicto nos genera malestar, nos pone en estado de alerta y a la defensiva. Sentimos que puede empezar una lucha, que quizás percibimos que somos parte activa, que quizás tenemos que tomar posiciones, que la situación aparente de paz o tranquilidad ya no está presente. El hecho de cómo podamos sentir e interpretar qué es un conflicto y qué sentido tiene, desde cada persona o visión, hace que la misma situación pueda ser vivida de maneras muy distintas.

Aquí no nos centraremos en los conflictos armados o de situaciones de violencias explícitas en los territorios y cuerpos. Queremos poner a disposición los aprendizajes encarnados que hemos tenido y, dado nuestro privilegio cis-blanco, occidental y europeo, no hemos tenido que lidiar con este tipo de situaciones que están pasando en muchas partes del mundo y que son otro escenario totalmente diferente del que hablaremos aquí.

Los conflictos que vivimos en las organizaciones sociales —siendo parte de ellas—, nos activan zonas de alerta sobre nuestra visión individual y colectiva. La manera en la que los identificamos, los interpretamos y decidimos cómo gestionar es clave para tener herramientas que favorezcan una convivencia diversa y consciente. Entendemos los conflictos como momentos de desencuentro, de malestar que se pueden dar entre unas personas en concreto, y/o bien con el sentido más grupal o de organización. Verlo como un proceso natural, inevitable y necesario para sostenernos saludablemente nos ha ayudado a aprender a conflictuar sin sentir que estamos en una batalla campal.

Esta mirada en relación a los conflictos, necesita de revisión sobre lo que hemos socializado culturalmente, sobre todo desde Occidente. Por tanto, necesita que primero nos miremos por dentro, que nos escuchemos sobre cómo nos sentimos cuando hay un conflicto, cuando sentimos también un malestar con otros, entender qué nos pasa y por qué, para luego poder también dialogar con el grupo, ver cómo lo sienten y lo percibe el resto, y cómo lo siente y lo percibe otro rol estructural que sería la propia organización.

¿Qué hacemos cuando hay conflictos en la entidad? Huímos, ocultamos al resto, reducimos o restamos sentido o bien lo afrontamos colectivamente, le ponemos un espacio abierto y de escucha activa.

Estas dinámicas sobre cómo entendemos culturalmente los conflictos en nuestra entidad también marcarán una manera de gestionar y vivir la situación de diferencia. De hecho, a veces, existe la creencia de que todo va bien si no tenemos conflictos, si nadie se queja o si nadie dice nada «negativo». Esta manera de entender que estamos en buena situación nos puede confundir, ya que seguramente no nos damos cuenta que lo que está pasando es que estamos descuidando el conflicto, no le estamos dando espacio, no estamos legitimando que sea bienvenido en nuestra

organización. Al no darle espacio, las personas lo sostienen individualmente, en pequeños grupos o comunitariamente, pero se necesita un espacio para compartirlos y para sacarlos.

Casi podríamos asegurar que siempre, en todos los lugares, por muy saludables que sean, existen conflictos. Como os hemos comentado, forman parte de la vida, de entender que estamos en constante cambio, que lo que hoy necesitamos no es lo que necesitábamos ayer. Que hoy no somos las mismas personas que ayer, que nuestra organización tampoco es la misma, y que el mundo donde vivimos tampoco lo es. Este dinamismo genera cambios y dinámicas de manera orgánica, y por tanto, las tensiones o malestares deben surgir. Entender que existen como parte del proceso de la vida, y no porque somos caprichosas o porque tenemos ganas de estar siempre molestando o llamar la atención es muy importante.

Desde una visión de psicología de trabajo de procesos¹, con una mirada más sistémica, se aporta una distinción que nos puede ser muy útil: ver a las personas como representaciones de roles.

Las personas podemos expresar un malestar, que puede parecer muy personal, pero si se observa el malestar como si fuera un rol, la diferencia es que despersonalizamos y miramos el desencuentro como un tema que hoy lo puede decir esta persona y mañana otra, pero que pertenece al grupo, que hay una parte de lo que está expresando que está dentro de otras que no lo han expresado en el mismo momento. Poder trabajarlo desde aquí nos ayuda para no hacernos daño interpersonalmente. Cuando lo percibimos como un tema colectivo y escuchamos la diversidad de puntos de vista desde la empatía y la validación, donde todas las partes son reales, empezamos a escucharnos desde el reconocimiento y no desde el juicio.

Recuperando la filosofía *Ubuntu* —que os hemos comentado ya en otros módulos—, es importante tener en cuenta el principio «yo soy, porque nosotras somos». Partiendo de esta visión, si a alguna persona le sucede un malestar, yo en cierta parte también estoy dentro de esa situación porque somos parte de un todo. Así como también la responsabilidad hacia la necesidad de transformar situaciones que generan desequilibrio comunitario, siguiendo también a la filosofía andina del *Sumak Kawsay*, donde todo está en perfecto equilibrio y somos corresponsables de cuidar que siga así. Desde una filosofía romaní también tenemos el lema de «la vida no es posible si no es en común». Todas estas propuestas nos aportan una visión del conjunto que reafirman que formamos parte de un todo, y que por ello debemos estar presentes y activas en para cuidar esta red de interconexión con lo vivo, más allá de lo humano.

Existen varias fábulas y cuentos que hablan de los conflictos y de cómo verlos o gestionarlos. Os compartimos uno que es una historia popular de origen hindú:

El Elefante y los ciegos

Este relato habla sobre personas ciegas describiendo cómo era un elefante; tocaban al animal y cada una iba diciendo cómo sentía que podía ser. Identificaban al animal como algo que ya conocían: una pared, una serpiente, una lanza... y discutían sobre quién llevaba razón, hasta que llegó otra persona, muy sabia, que les explicó que todas tenían la razón, y que cada una de ellas sólo tenía una parte de la verdad.

La moraleja de este relato es que los conflictos pueden leerse desde perspectivas limitadas, escuchar y comprender otros puntos de vista es esencial para gestionarlos.

En los conflictos, solemos ver esta parte que nos relata la historia a la hora de intentar resolverlos, incluso hasta con buena voluntad. Buscamos quién tiene la verdad y en el otro lado entonces

1 Para más información véase en [referencias a Mindell, Arnold](#).

estaría la parte opuesta, quién no la tiene. A veces no le decimos la verdad, a veces le decimos quién es más justo, quién es más coherente, quién tiene más sentido... En definitiva, una visión polarizada de entender los conflictos, ya que estamos buscando que alguien «gane» y entonces otro «pierda». Esta dinámica competitiva no nos es ajena al sistema-mundo que nos organiza las vidas. Nos socializamos culturalmente entendiendo que estamos en un planeta de escasos recursos y que por tanto estamos en constante lucha de supervivencia, operando la ley del más fuerte. Este sentido de quién tiene o percibe más fuerza, más poder, también es importante comentar.

Muchas veces vemos que no todas las personas se sienten con el mismo poder de expresar el malestar que perciben, incluso diciéndolo, a veces no vemos que se puedan gestionar los conflictos desde una situación de equilibrios de poder. ¿Quién se siente con el poder de incomodar al resto? ¿Quién no se atreve a nombrar el conflicto por miedo a las consecuencias o a los cambios de relación que se puedan dar después? Esta percepción del miedo es un elemento que juega un papel importante en las relaciones que vayamos a construir para la gestión de conflictos diversos y conscientes.

Como os contamos en el **Módulo 2 «¿Cómo construir liderazgos conscientes y diversos?»**, revisar el poder que sentimos que tenemos y el que nos puede venir por el contexto social es importante ante cualquier situación, y más en momentos de conflictos; desde los roles formales que podamos tener en la entidad y desde nosotras mismas, como personas, no somos neutrales en términos de poder. Es muy necesario asumir el poder de manera corresponsable para establecer vínculos diversos y conscientes.

Aparte del sentido del poder, también deberíamos tener en cuenta que la gestión de conflictos implica aprender a gestionar nuestras emociones (individuales y colectivas). Las emociones más disruptivas han estado asociadas desde una perspectiva misógina y patriarcal al rol masculino y en cambio las emociones más pacíficas han estado asociadas al rol femenino. Esta manera de validar o invalidar emociones opera de manera invisible en nuestras dinámicas socioculturales, con expresiones como «no llores más / para de llorar», «no es para tanto», «no le des más importancia», «qué pesada eres, siempre estás igual», «no seas nenaza», «no hace falta que te pongas así»... Todas ellas no legitiman que haya un espacio para sostenerlas, escucharlas y ver qué nos está pasando de manera más profunda.

Volvemos a ese imaginario donde parece que mostrar nuestra vulnerabilidad nos puede hacer débiles, y debemos ocultarla, hacer ver que somos «fuertes» y no dejarnos sentir lo que el cuerpo nos cuenta. Provocando que si queremos mostrar, dialogar sobre nuestras emociones, podemos sentir que no somos bienvenidas, que estamos desubicadas, que no sabemos resolver nuestras cosas, que somos «débiles» por llorar o por necesitar o exigir hablarlas. Esta manera de visualizar las emociones viene de un sistema-mundo que nos quiere productivas, ajenas a la injusticia, a la comunidad, en roles asignados y concretos donde si nos salimos de esas líneas se consideran conductas inapropiadas. Desde miradas feministas interseccionales, hemos podido aprender que esta manera de control social viene muy probablemente por el miedo a perder poder, a no poder gestionar sociedades que se quieren rebelar contra ese poder mayor. Ese sistema-mundo tiene que «ganar» al otro que no puede tomar el poder y «dominar». Ese *statu quo* tiene que estar protegido y por ello es importante alimentar los relatos y visiones que nos ubiquen o mejor dicho nos desubiquen de dónde y cómo podemos estar y relacionarnos.

El sistema en el que vivimos parece que no nos va a proporcionar referencias que nos ayuden a entender los conflictos como momentos necesarios que suceden en el mundo vivo. De hecho, nos muestra infinitas veces, cómo se resuelven los conflictos geopolíticos; mientras que en la teoría vemos que se aplica un discurso que promueve la paz y el bienestar colectivo, en la práctica la competencia, la lucha armada, la presión sobre quien tiene el poder y decide cómo

nos organizamos impera en este mundo. Necesitamos reconectar con otras visiones que aporten una mirada comunitaria, una manera de entender que somos interdependientes, que nos necesitamos, que deseamos el vínculo. Ahora bien, esta necesidad debería estar cubierta en condiciones de dignidad, y poder garantizar espacios seguros de aprendizaje colectivo.

Como ya os hemos ido comentando en cada módulo, para nosotras es importante recuperar otras narrativas que se han pretendido borrar y excluir intencionadamente. Desde nuestra voluntad de querer poner sobre nuestras mesas blancas eurocentradas la necesidad (y responsabilidad) de escuchar la crítica interseccional, que nos exige que seamos activas desde nuestro privilegio blanco, de no quedarnos sólo con lo que conocemos, que conectemos con otras visiones, que busquemos activamente y estemos despiertas en ser críticas con lo que leemos, decimos o cómo y desde dónde nos relacionamos con otras historias que han sido minorizadas. Nuestra intención es poder mostrar por donde hemos ido ampliando nuestras visiones, siendo conscientes de que no somos las personas que han vivido ni forman parte de estos contextos, no pretendemos apropiarnos de sus saberes, sino poder dejar hilos de donde estirar para otras que quizás no han iniciado este proceso activo antirracista e interseccional. Asumiendo que nuestro camino no es único, existen muchas otras narrativas que seguro no estamos incluyendo en estos módulos, que hablan de nuestros sesgos a seguir trabajando. Desde nuestra visión, es muy recomendable que estemos abiertas a vincularnos con otras personas distintas a nosotras, nos reconozcamos y nos corresponsabilicemos desde el reequilibrio de poderes y vayamos abriendo las costuras que oprimen que la diversidad de este mundo pueda existir en plenitud.

Desde la lectura de otras culturas, como por ejemplo la indígena², podemos aprender que los conflictos son un proceso continuo; son vistos como una oportunidad de cambio, de transformación, de mejora de la convivencia. En su práctica, entienden que la gestión de los conflictos necesita de terceros que puedan ayudar a equilibrar la situación. **Pressia**, nos explica que los mayas tienen un modelo que llaman «tripartito», donde la resolución no sólo busca el resultado del fin del «problema», sino que contempla la situación desde diferentes perspectivas: la espiritual, la reparación de justicia y la sanación comunitaria. En su gestión se tienen que exponer los conflictos a la comunidad para poder provocar cambios en las relaciones y actitudes del grupo.

Esta justicia reparadora, que os intentamos describir —según nuestra interpretación de lectura— tiene diferentes derechos a tener en cuenta. Os destacamos dos: por un lado, el derecho indígena como un sistema propio (normas sociales, culturales, políticas, económicas, ecológicas y filosóficas), que se aplica comunitariamente y se ha ido traspasando oralmente, con el objetivo de mantener sociedades que puedan convivir desde la armonía. Por otro lado, el derecho consuetudinario: como las normas que se basan en las costumbres (normas, usos y hábitos aceptadas por el grupo) y tradiciones de los pueblos indígenas. La justicia que buscan no es vengativa ni punitiva, se aplica con intención conciliadora, preventiva y para restaurar la armonía del conjunto. No pretende encontrar «culpables», busca reconocer «responsables» que se hagan cargo de la reparación, y se restaure el equilibrio comunitario. La solución que se desea es una que tenga una visión colectiva, más allá del propio hecho concreto.

La aplicación de la justicia maya se basa en 18 pasos para la resolución de los conflictos, os recogemos un pequeño extracto sintetizado de GIZ (2011). *Prácticas Tradicionales Maya de Resolución de Conflictos en los Territorios* (pp. 14-16):

- 1 **El Aviso / Ujachick cho mexá:** se pone en conocimiento a las personas encargadas de que hay algo que necesita solución.

2 Para más información véase en las [referencias a GIZ](#).

- 2 **El Análisis / Unik'oxik rij:** se tiene un espacio para evaluar el problema y para decidir si se interviene o no a la solución del mismo. Se busca a las partes del conflicto y se evalúa si se solicita finalmente o no un arreglo por parte de la comunidad.
- 3 **La Convocatoria / Sik'nik:** se llama a las partes del conflicto, primero por separado y luego en conjunto para hablar sobre el tema.
- 4 **El Hablar / Utaik utatb'ixik ri tzij:** es el espacio para hablar sobre el problema, escuchando activamente las partes y quien conozca la problemática de la comunidad también.
- 5 **La Dualidad de la verdad o mentira / Uchomaxik la tzij on tzijtaj:** si la problemática es más grave se llega a este paso donde se busca verificar o comprobar si hay verdad o mentira, donde otras personas cercanas a la problemática son escuchadas para ampliar el contexto de la problemática.
- 6 **El Conocimiento / Uk'otik chi'a'j:** el espacio donde se sistematiza y se conoce en profundidad toda la información recopilada de la problemática.
- 7 **La Aproximación entre las partes / Majb'al re ri tz'ijnem:** se proponen las condiciones para que puedan hacer un intercambio entre las personas involucradas con la problemática.
- 8 **El Intercambio / Tz'ijonem:** es el momento de dar tiempo a la palabra y a la verdad para construir las cosas.
- 9 **El Aconsejar, llamar la atención, llamar a la reflexión / Pixab':** el espacio donde la sabiduría y las enseñanzas de abuelos y padres se recuerdan y se reflexiona sobre los actos que han pasado y se recomienda salir de la situación problemática.
- 10 **El Crear y practicar ideas / Nuk'uj no'jb'al:** el espacio para participar a quiénes provocaron el problema para poder llegar a un arreglo y conseguir el compromiso de querer reparar los impactos generados.
- 11 **El Reconocimiento de la falta y pedir perdón / Kuyb'al mak:** este espacio es importante para que se pueda conciliar la problemática. Se busca el reconocimiento de lo que ha pasado, de la corresponsabilidad con los impactos, la búsqueda del perdón y se busca también que la persona que ha recibido el impacto pueda ver si acepta o no, o si es necesario alguna cosa más.
- 12 **El Juntar Ideas, opiniones y comentarios / Nuk'uj no'lb'al:** es el espacio donde la persona maya que representa la autoridad expone la problemática y las posibles conclusiones y acuerdos para la solución.
- 13 **La Definición - Uchomxik Rij:** el espacio donde se definen los acuerdos.
- 14 **El Acto de Olvidar - Usachik mak:** es el espacio donde las partes acuerdan cómo han de olvidar los impactos que se han generado de la situación, definiendo la reparación y el perjuicio que haya podido ocasionar.
- 15 **El Juntarse de nuevo / Uk'amik ib' pa uzilal:** se recupera la armonía y la justicia con la aceptación y la reconciliación.
- 16 **El Pagar la culpa / Utoji'k mak:** es un espacio para pensar sobre las sanciones que se han de aplicar por los delitos o las faltas cometidas. Se le pide al afectado que decida cuáles deberían de ser.
- 17 **El Agradecimiento / Maltioxnik:** es el momento de celebrar la reconciliación, normalmente se propone una comida compartida o una donación de regalos de comida o víveres.

18 El Seguimiento / Uternexik ri Tzij: es un paso que se agregó posteriormente con la voluntad de garantizar el cumplimiento de los acuerdos y la consecución de la transformación del conflicto.

Compartimos estos pasos, no con la voluntad ni de apropiarnos de la cultura andina ni de proponer que sean los pasos a seguir para una resolución de conflictos, sino con la voluntad de aportar otras miradas, otras maneras de concebir y resolver que nos pueden ayudar para reflexionar sobre cómo creemos que nos puede funcionar mejor desde nuestras estructuras organizacionales.

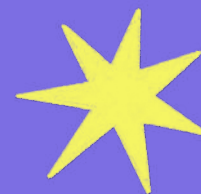
Esta manera de concebir los conflictos y el objetivo de su resolución puede ayudar a entender que los conflictos son necesarios como parte del proceso de aprendizaje colectivo, entenderlo como un camino que debemos transitar, que quizás no produzca un cambio directo por el mero hecho de una conversación, incluso cuando se dan situaciones de acoger la escucha de quien expresa los malestares. Los conflictos nos ayudan a identificar situaciones, actitudes, que no nos hacen bien. Nos obliga a pensar en límites, en cómo afrontar el duelo de que algo va a tener que ser distinto, en que necesitamos pensarnos para mejorar nuestra convivencia colectiva.

Desde la mirada restaurativa³, proveniente de saberes ancestrales, que se empieza a conocer más a partir de 1970, en el marco de la justicia restaurativa, rescatamos una práctica comunitaria que puede ser muy útil para abordar la diversidad y los malestares de un grupo. Es una práctica que tiene unos elementos básicos (un objeto de palabra, normas del círculo, rol de facilitación, pregunta / tema a abordar) para el ritual llamado «círculo de la palabra». **Fil a l'agu-lla**⁴ nos propone que podamos usar esta dinámica con diferentes objetivos: crear comunidad, conocerse, expresar y apreciar la diversidad, prevenir e intervenir en situaciones de conflicto, desarrollar habilidades sociales, relacionales y personales, pero advierte que es necesario que el grupo la conozca y la reconozca para que pueda ser efectiva.

Estas visiones ancestrales tienen en común su función reparadora como objetivo en la gestión de los conflictos. Se aceptan y reconocen los daños que han podido ocasionar y se busca la manera de poder restaurarlos, asumiendo cada quien su corresponsabilidad con los impactos generados. En estas visiones se busca soluciones que generen bienestar grupal y no la polaridad del más fuerte. Tener espacios para poder acoger y gestionar los conflictos también es esencial en estas propuestas.

3 Para más información véase en [referencias «Cercles de Paraula i mirada restaurativa»](#).

4 Para más información véase en [personas referentes](#) y en [bibliografía](#).



2 Cómo identificamos los conflictos

Cuando nos enfocamos en estar atentas a los conflictos, podemos aprender a ver las señales que emitimos. Podemos verlas en nuestra posición corporal y en la del resto: nos sentimos incómodas, tenemos una expresión de enfado, de negación o de estado de alerta. También podemos ver estas señales en el cambio de clima que se percibe en un espacio o en un momento: como, por ejemplo, cuando hay silencios incómodos o risas exageradas. Incluso, cuando somos más conscientes de nuestras propias señales y las del resto, nos podemos dar cuenta que el cuerpo activa automatismos de supervivencia, que intentan negar la emoción que pasa por el cuerpo. En ese momento, si estamos activas y observadoras podremos incluso notar que hay lo que se llama «dobles señales»: verbalmente decimos una cosa, pero el cuerpo dice otra distinta.

Esta manera de percibir nuestro cuerpo y sentir al resto, requiere de práctica y de escucha sin juzgar. Desde la experiencia vivida, necesita de una voluntad de querer escucharte, de dejar de pensar tanto desde la razón y dejarte llevar más por la intuición. Sabemos que, si no estamos acostumbradas, nos puede sonar muy extraño lo que estamos diciendo, como si fuera casi una práctica muy espiritual. Desde nuestra visión, cuando sacamos de nuestra cabeza o apartamos estos pensamientos intrusivos que no nos dejan probar otras maneras de percibir el mundo todo esto no nos va a resultar tan extraño, más bien, puede volverse más cercano, orgánico y liberador. Cuando estamos más presentes y más conscientes de las demás, vemos e incluso podemos sentir cómo pueden estar las otras. Es importante no sobrepensar ni deducir sin chequear con los demás, ya que nos podemos confundir en las interpretaciones y tener falsas lecturas de las situaciones. De hecho, muchos conflictos suceden por malentendidos, y son muestra de que nos falta tener espacios donde compartir qué nos pasa, porqué nos comportamos de una determinada manera, si tenemos algún malestar con los demás, situaciones que nos están afectando en la relación con los demás, etc.

Estamos muy acostumbradas a querer entender todo lo que nos pasa, o por el contrario, a no darle ningún espacio a lo que sentimos que nos pasa. En cualquier caso, necesitamos aprender que las causas de los conflictos pueden ser muy diversas, y que no todas las respuestas las tendremos. Una lectura sesgada, desde nuestra única visión, no nos aportará los elementos necesarios para entender el conflicto desde todos sus ángulos. Por ello, se hace más evidente la necesidad de identificar los conflictos, de escuchar los malestares de manera profunda y sin juicios, asumiendo nuestra parte de responsabilidad, reequilibrando nuestros poderes, buscando que el fin sea la transformación de la convivencia y no encontrar la causa ni la persona culpable. Esta actitud nos ayudará a cambiar finalmente una situación que está dañando al grupo, desde una visión de restauración colectiva.

E1

Aprendiendo a sentir el cuerpo

Tipo de ejercicio

Individual

Colectivo

Objetivo general

Aprender a estar atentas a las señales de nuestro cuerpo y del clima grupal.

Objetivo específico:

Explorar colectivamente una práctica de observación individual y colectiva.

Qué necesitamos

Primero de todo, encuentren un momento tranquilo donde no tengáis distracciones. Es importante que no juzguéis lo que resulte, sino que lo percibáis como un ejercicio de concienciación y reflexión interna, sin filtros ni prejuicios hacia ti y las demás. Intenta pensar que no conoces a las personas con las que estás.

Generar un clima y entorno de confianza mutua.

Duración

Depende de si el grupo ha hecho alguna práctica corporal previa o no. Recomendamos **mínimo entre 45 minutos y 60 minutos**.

Material

- Espacio que os ayude a estar en calma y concentradas, que sea diáfano y amplio para que todas os podáis mover sin problemas.
- Hilo musical instrumental.
- Sería muy recomendable que alguien asuma la facilitación de la dinámica.

Estructura del ejercicio

Nos situamos por el espacio, empezamos a escuchar la música de fondo, la persona que hace el rol de facilitación de la dinámica irá diciendo cuáles son las consignas.

Nos desplazamos por el espacio lentamente, sin chocarnos con las demás, sin hablar, observándonos.

Escuchamos nuestra respiración y nos vamos conectando con escuchar a nuestro cuerpo, buscamos un sitio en el que nos sintamos más cómodas, nos situamos como consideremos cada una que nuestros cuerpos necesitan (de pie, en el suelo, sentada...).

Cuando estemos cómodas, cerramos los ojos, conectamos con nuestra respiración, si nos vienen pensamientos que no están relacionados con nuestro cuerpo, los escucho, pero ahora decidimos no atenderlos conscientemente. Nos empezamos a centrar en cómo está nuestro cuerpo, desde los pies a la cabeza. Voy zona por zona, poco a poco, intentando sentir con atención cómo estamos con nuestro cuerpo. La facilitadora va nombrando las partes del cuerpo, promoviendo que si escuchamos malestares o bienestar los vayamos memorizando.

Al finalizar nuestro propio escáner, nos damos un espacio de calma donde intentamos quedarnos con la parte del cuerpo que más nos ha llamado la atención, donde hayamos percibido/sentido más señales.

Vamos abriendo los ojos y cuando la facilitadora diga «3..., 2..., 1...», intentamos representar con nuestro cuerpo la emoción que tengamos después de visitarlo.

Mantenemos la representación unos segundos, como si fuéramos unas estatuas, intentamos observar la del resto desde donde estamos y de la manera que podamos y las deshacemos.

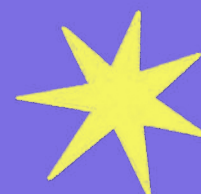
Acabamos en un círculo, recordamos nuestra propia representación y la experiencia de visitar nuestro cuerpo, y de manera libre compartimos aquello que nos apetezca.

Puede ser que sea la propia experiencia de sentir el cuerpo o dedicar unos minutos para escucharse, o puede ser que sea lo que he observado de mi cuerpo.

Intentamos cuidarnos si hemos sentido malestares, si tienen que ver con el grupo, intentamos cuidar que la práctica que os proponemos no se centra en solucionar los malestares sino en identificarlos. Trabajar los malestares debería ser en otro espacio y aquí poder nombrar que necesitamos un espacio para dialogar/compartir.

Es interesante que podáis compartir cómo habéis sentido la observación, qué os ha ayudado a sentir las partes de vuestro cuerpo, intentad también observar cómo estaba el clima del grupo y del espacio antes de empezar el ejercicio y cómo estáis ahora.

Todas estas observaciones nos ayudan a poner en práctica la consciencia de dejarnos sentir y poder identificar lo que nos atraviesa. A la vez, si sentimos pensamientos intrusivos, aprender a poner el límite de lo que ahora no se puede atender también es una práctica muy recomendable para gestionarlos. Así como identificar qué podemos necesitar después de la práctica, sin tener la voluntad de que sea la resolución completa, pero quizás necesito convocar otro espacio para hablar de cosas que he sentido que tienen que ver con el grupo, o bien necesito un espacio propio donde seguir indagando con esta aproximación al cuerpo que hemos hecho.



3 ¿Cómo aprendemos a gestionar los conflictos?

Centrándonos en las organizaciones sociales, según la cooperativa **Fil a l'agulla**, los conflictos más recurrentes son los relacionados con:

- Diferentes maneras de entender la visión de nuestra entidad.
- Desequilibrios percibidos en nuestra cultura de gobernanza y participación.
- Desequilibrios percibidos en cómo gestionamos el poder y el liderazgo.
- Falta de espacios establecidos y legitimados para gestionar los conflictos.

Tener en cuenta estos aspectos para trabajar la prevención de los conflictos nos puede facilitar la convivencia del conflicto de manera consciente y diversa. Las herramientas que podamos dotarnos siempre nos ayudarán a sentirnos más seguras y cómodas para poder conflictuar.

Ahora bien, como ya os hemos ido compartiendo, es un proceso, es un aprendizaje colectivo. Requiere entender que no todo se resolverá como nos gustaría, ni que lo lograremos al primer intento. No todas estaremos en el mismo punto vital para entender esta lógica de conflictuar como parte de la vida, esto dependerá de nuestras mochilas personales, de nuestra relación con el conflicto, y del poder personal y contextual en la organización. Tampoco podemos exigir que, aunque pongamos recursos, los conflictos van a ser acogidos o gestionados desde el primer momento. Iremos viendo y aprendiendo conjuntamente del proceso, buscando las mejores maneras para atenderlos y gestionarlos.

Para ello, necesitamos incluir habilidades como la flexibilidad, empatía, calma, escucha activa, comunicación no violenta y ganas de restaurar nuestras prácticas y dinámicas que puedan generar malestar. También deberíamos enfocarnos en el proceso y no en los resultados, aprenderemos a conflictuar y encontraremos nuestra manera, y mientras tanto, iremos probando desde la consciencia y la diversidad, asumiendo corresponsablemente los impactos que se puedan ir generando.

Herramientas que nos pueden ayudar a gestionar los conflictos:

- Asumir el conflicto como necesario y como oportunidad para revisar cosas más allá de las personas que lo traen o exponen.
- Dotarnos de espacios formales e informales para que se puedan trabajar los conflictos. Puede que tengamos un espacio recurrente activo, y otro, para los momentos fuera del espacio recurrente que podamos necesitar.

- Pensar que lo que pueden estar diciendo algunas personas sobre los conflictos no es algo personal, y que más bien, nos ayudan a manifestar algo que está dentro de nosotras, aunque no seamos nosotras quienes lo exponamos (somos roles sistémicos que pueden traer información muy beneficiosa para el grupo, si salimos del marco personal).
- Pensar si necesitamos ayuda externa especializada para que nos faciliten los conflictos. Esto siempre es recomendable, si se puede asumir monetariamente, ya que, aunque no seamos parte activa del conflicto expuesto, somos parte del grupo, y no somos neutrales en el conflicto. Alguien externo profesional nos puede ayudar a no generar bucles y dinámicas viciadas, ver otras maneras de entender la situación, o incluso, aportar otra información que no estamos teniendo en cuenta más allá de la situación en concreto.

Según **MINDELL** (2022, p. 42) los conflictos tienen 4 fases:

- 1 PRIMERA FASE:** es donde todas estamos aparentemente bien, no hay malestares, cada una se ocupa de sus cosas y no hay nada que compartir.
- 2 SEGUNDA FASE:** es donde ya está el conflicto sentido y percibido, se nota la tensión, hay algo que no está bien.
- 3 TERCERA FASE:** es cuando podemos ponernos en el otro lado de la situación, ver qué siente el que está en el otro rol. Incluso podemos llegar a entender y percibir qué pasa desde el otro lugar.
- 4 CUARTA FASE:** es cuando estamos conectadas, ya no vivimos la polaridad, sentimos que ahora todo está en movimiento hacia donde nos sentimos mejor.

Desde esta visión, saber identificar en qué fase estamos como grupo nos puede ayudar a ver qué podemos necesitar para intervenir en los conflictos. Estas fases no las podemos acelerar ni evitar. Para unas puede ser un camino más fácil y para otras puede necesitar más tiempo. Dependerá de los tipos de conflictos, del momento en el que nos encontramos cuando sucede el conflicto, y de las herramientas individuales y colectivas que tengamos.

Es importante también que las personas que expresan el malestar, puedan indicar qué necesitan para restaurar la situación. Es importante que no demos por hecho lo que necesitan, ya que a veces, esas personas no lo sabrán. No debemos decidir por el resto sólo porque algunas veamos con claridad la situación, es necesario que habitemos el conflicto de manera colectiva. Repetimos: es imprescindible que cada una pueda expresar lo que necesita para gestionar el conflicto, entendiendo que es un proceso y que tiene fases, la manera en que nosotras seamos capaces de ir viendo cómo estamos y qué necesitamos nos podrá ayudar a sobrellevarlo con más calma.

No tenemos intención de romantizar el conflicto, sabemos que conflictuar es incómodo, nos despierta un sentido de alerta más profundo, nos mueve. Muchas veces se pasa mal, la confianza se puede romper, pasamos momentos en los que no nos reconocemos, nos perdemos, y toda esta mezcla de sensaciones no son agradables. Conflictuar desgasta, necesitamos mucha energía para resolver los conflictos, incluso hasta cuando tenemos muy aprendidas las dinámicas que nos funcionan.

Desde nuestra experiencia encarnada, vemos que es esencial tener curiosidad por saber cómo se siente la otra, qué necesita. Es importante también salir de mis propias creencias, abrir mis límites mentales y dejar espacio a sentir que otras alternativas pueden ser posibles. Todo esto requiere confianza, creatividad, reconocimiento mutuo y ganas de restaurar.

Este ejercicio de restauración también sería conveniente que vayamos sistematizando la metodología que vamos aplicando, incluyendo también cómo sentimos que estamos gestionando el conflicto, y cómo estamos las personas que estamos en la organización. Sabemos que al principio nos puede parecer un trabajo ingente que no sabemos ni por dónde empezar, que tenemos ganas, pero no hemos tenido la práctica, pero tener esta voluntad ya es un muy buen comienzo.

Con el ánimo de enseñaros cómo hemos ido haciendo desde nuestras prácticas y vivencias concretas, os las explicamos por si os pueden inspirar o servir para iniciar este camino.

EJERCICIOS RECOMENDADOS

En el apartado de **Referencias** siempre encontraréis la información de las notas que hemos ido incorporando a lo largo del contenido formativo, así como también otro tipo de recursos que no sean únicamente escritos, con la voluntad de favorecer otros recursos no hegemónicos (audio-visuales, ilustraciones, juegos...).

En el apartado de **Guías recomendables** de este módulo os hemos dejado varias guías de las que sacaremos algunos ejercicios para invitaros a ponerlos en práctica, siempre existiendo la posibilidad de adaptarlos a vuestro contexto.

Hacemos una lista de las propuestas, no con ánimos de desvalorizar el resto de ejercicios de las guías, sino con la voluntad de remarcar ciertos aspectos que consideramos interesantes según el contenido formativo que os hemos generado.

Ejercicios para ganar consciencia emocional y herramientas de gestión de conflictos

- **Autocuidado y cuidado colectivo en nuestras organizaciones:**

Ejercicio 2. La comunicación empática.

- **El arte de aprender a tratarse bien:**

Ejercicio 5. Explorando la relación con las emociones.

Estos ejercicios nos ayudan a tomar consciencia de cómo nos hablamos a nosotras mismas, de cómo expresamos nuestras emociones, a fijarnos cómo expresan los demás. También nos ayudan a darnos cuenta de qué gestión emocional podemos tener dentro de nuestro grupo diverso. Con esto no estamos diciendo que sería el único camino posible, sino que este es el camino que hemos aprendido desde nuestra mirada, que nos ha podido funcionar para ir cogiendo herramientas que nos ayuden a desaprender automatismos, que hemos socializado durante nuestra vida. Estas herramientas nos ayudan a ser conscientes de si tenemos o no tenemos un tipo de gestión emocional que afecta nuestras relaciones con el resto. Nos da también una visión de en qué lugar estamos cada una en su propia gestión emocional, y a darnos cuenta cómo, esto también, nos puede poner en una posición de más poder, de poder emocional al tener la habilidad de gestionar las emociones, de tener ese camino ya hecho, todo y que sea un trabajo ingente interior. Recordando el **Módulo 2 «¿Cómo construir liderazgos conscientes y diversos?»**, en la medida que sepamos identificar sobre nuestro poder, y que identifiquemos si hacemos un uso o un abuso de él a nivel comunitario, podremos aprender a gestionar nuestros conflictos, y buscar soluciones colectivas y no individuales. Sugerir propuestas, revisarlas conjuntamente y dejar que el propio grupo pueda decidir qué y cómo puede sostener.

Ejercicios para trabajar conflictos

- **Guía per a la gestió de conflictes en les cooperatives:**

Annex 2: Exercicis per treballar la visió personal i la visió comuna.

En esta guía podemos indagar sobre tipos de conflictos que tienen que ver con la diversidad, en relación a la visión que podamos tener en nuestra organización.

A veces, sobre todo cuando son organizaciones de largo recorrido, damos por hecho que la visión es compartida e intocable, pero la diversidad de personas que conformamos la entidad necesita revisar esa visión con nuevas miradas y con nuevos aportes. Es cierto que no podemos permitirnos a las entidades estar en constante revisión de estructuras que son más estratégicas o troncales, pero es muy recomendable que se vayan revisando en periodos de tiempo establecidos (cada cinco/diez años...). Hay que entender que las organizaciones son cíclicas también y que, por tanto, aquello que creemos que es troncal puede también mutar. Puede ser que esta mutación no vaya a ser total, pero debemos de reflexionar que, si no somos capaces de dejar espacios que puedan permear nuestra diversidad, a la larga nos puede oprimir, nos puede impedir identificarnos y sentirnos reconocidas a todes. Esta sensación puede generar malestar y, por tanto, conflictos que si no le damos el espacio y no permitimos abrirlos para el diálogo, entonces es muy probable que el malestar pueda generar rotaciones, desgaste y desconexión con el sentido de formar parte.

E2

Práctica organizativa, fácil y cotidiana

Objetivo

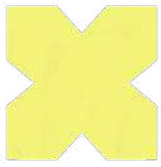
Facilitar la comunicación interna en cuanto a malestares, poner sobre la mesa prácticas cuidadoras invisibilizadas.

Duración

20 minutos máximo (depende de las personas participantes, se requieren 2 minutos por persona).

Estructura del ejercicio

Añadir siempre un punto al orden del día en el que cada persona exprese un cuidado recibido de otra persona o del colectivo en la semana anterior. Cada persona, también, si lo hay, expresará un descuido por parte de otra persona o del colectivo. No es un espacio de reparación ni de disputa. Solo se recoge. Cuando un descuido se repite, se lleva a asamblea como orden del día explícito.



Relato de las vivencias propias

Eli

A lo largo de mi vida he tenido diferentes situaciones donde he experimentado el conflicto de manera muy diversa. A medida que he ido haciendo un viaje interior, y apoyándome en otras de las que he aprendido, de leer, hacer ejercicios internos y vivir situaciones en espacios de confianza, ahora me siento mucho más capaz de sostener, vivir y gestionar conflictos.

Este camino no ha sido nada fácil, de pequeña, en mi entorno no sabíamos gestionar los conflictos cotidianos, directamente no se gestionaban, se ocultaban, se dejaban pasar. Esta socialización del conflicto me fue acompañando durante la vida, aprendí que no me permitía expresar mis necesidades por miedo al conflicto. Aun así, casi de manera orgánica, cuando me sentía muy incómoda en lugares o con personas, aprendí a sobrevivir y salir rápido de ellos. Más tarde, aprendí que salir me había funcionado pero que también era necesario poder expresar los límites, me ayudaba a proteger mi bienestar y era importante, facilitaba sentar las bases de convivencia desde otro lugar, o incluso a tener claros cuáles eran mis límites de no aceptación. Lo fui poniendo en práctica, con mejor o peor fortuna. A veces conflictuando personalmente con personas que no llevaban el mismo recorrido interior que yo, este punto para mí ha sido un aprendizaje importante. No todas estamos en el mismo lugar, exigirnos responder o atender los conflictos de la misma manera también encierra una parte de no ponernos en la piel de la otra persona. Recientemente he ido aprendiendo a encontrar el equilibrio entre ser empática y no abandonar los límites que necesito poner, asumiendo con responsabilidad afectiva que esta actitud puede generar impactos en el otro lado, que los voy a cuidar en la medida que pueda, siempre que no me descuide tampoco yo. Lo comparto con la intención de relatar vivencias que os pueden resonar, pero asumiendo que esta forma es la que me ha ido funcionando a mí, no es universal ni es la mejor para todas, es la que me ha ayudado a ser más consciente de mí y de mi entorno.



arba

Hablar de conflictos no me resulta sencillo, porque lo vivo como un tema atravesado por muchas capas personales. Por un lado, arrastro la dificultad enorme de gestionar las emociones. Forma parte de una historia generacional: quienes rondamos los cincuenta crecimos con una educación emocional prácticamente inexistente. Nadie nos enseñó a nombrar lo que sentíamos, ni a darle un lugar en la vida cotidiana. Se nos pedía aguantar,



seguir adelante, no quejarnos demasiado. Lo poco que sé de emociones, lo que he podido cultivar, ha llegado después, ya de adulta, en un camino que decidí emprender cuando descubrí —casi como un secreto— que cuidar de lo que siento también era importante. Pero el arranque fue tardío, y esa carencia sigue pesando, a veces me descubro en medio de un conflicto sin tener las palabras, los gestos, y las herramientas para expresarme de manera clara y cuidadosa.

El otro eje que me atraviesa es la hiperresponsabilidad. Desde muy pequeña se me inculcó la idea de que solo la perfección era válida. Un mandato silencioso que se fue tatuando en mí: hacer más, hacerlo mejor, no fallar nunca. Crecí creyendo que la única forma de merecer un lugar era demostrar constantemente que podía con todo. Y eso, aunque por fuera me daba una apariencia de seguridad, por dentro se traducía en una inseguridad feroz. Aprendí a esconderla detrás de unas uñas pintadas de dureza y de una cara de borde, como si mostrar fragilidad fuese un lujo que no podía permitirme.

También me doy cuenta de que esa hiperresponsabilidad me llevó muchas veces a la cabezonería: pensar que mi manera era la única válida. Y ahí se cuelan todos los ismos posibles: el capacitismo, la prepotencia, los privilegios del cuerpo cis, blanco, con altas capacidades intelectuales. Reconocer esto no es cómodo, pero es parte de la verdad. El conflicto, cuando aparece, me pone frente a ese espejo: me muestra cuánto me cuesta soltar la necesidad de control, y cuánto tengo que desaprender de esa exigencia que me habita.

Desaprender está siendo un proceso largo y constante, al que pongo energía porque sé que no puedo —ni quiero— quedarme en el lugar del privilegio no cuestionado. En este camino han sido fundamentales todas las personas que han estado a mi lado: amigas, compañeras, cómplices que me han hecho de espejo, de señalamiento, de crítica amorosa. Gracias a ellas he podido reconocer mis rigideces, nombrar mis límites y ensayar otras formas de estar en conflicto sin que eso me destruya o me lleve a destruir a las demás.

Sigo aprendiendo. A veces tropiezo en los mismos lugares de siempre, pero ahora sé que también hay otras maneras de vivir el conflicto: con cuidado, con escucha, con responsabilidad compartida; no como enemiga, sino como parte de la vida en común.

Aprendizajes concretos

Eli

En mi entidad tuvimos un momento muy delicado, estábamos sintiendo un malestar entre las socias, y necesitábamos tener espacios establecidos para cuidarnos, para nombrar los malestares, y para compartir lo que necesitábamos. La percepción de que esto estaba pasando nos fue atravesando de manera diversa a cada una, hasta el punto que lo identificamos y le quisimos dar un espacio concreto, un acompañamiento externo con la voluntad de encontrar la posibilidad de restaurar. Fueron dos años gestionando y aprendiendo de este conflicto, mientras que la entidad seguía su camino. Sostener el proceso interno, y a la vez sostener la entidad, a nosotras y al equipo no fue una tarea fácil, sabiendo además que no estábamos encontrando la manera de salir contentas de ese proceso.

En ese momento, gracias al acompañamiento externo pudimos sobrellevar la situación, aprender de cada pasito de este proceso, hasta que llegó un momento en el que una facilitadora nos verbalizó que lo que pasaba era que no queríamos asumir que ya no podíamos estar trabajando juntas. Sentir eso generaba más malestar aún, había mucho amor y respeto entre nosotras, y aceptar que no podíamos trabajar juntas, que ese parecía el camino restaurador, nos costaba, nos ponía en una situación que, a priori, no era deseada. Ninguna lo veía del todo claro, pero confiamos en quien nos acompañaba. En esta parte final, cuando ya teníamos claro que estábamos delante de un acuerdo de separación, decidimos invertir más tiempo y dinero para contar con dos tipos de acompañamiento conjunto: por un lado, una facilitación invisible y emocional, y por otro lado, una facilitación tangible para la redacción del acuerdo, con la intención de equilibrar nuestros poderes. Justo después de firmar ese contrato, que nos costó sudor y lágrimas y tiempo de no estar juntas, llegó la pandemia. Fue otro momento emocionalmente muy duro donde ya casi no nos quedaba energía para sostener lo que nos venía encima. Era un desgaste emocional y físico enorme, pero nos dimos soporte mutuo. Este momento nos ayudó también a ver que estaban pasando otras cosas muy importantes que nos impactaban e impactaron el mundo. Fue un aprendizaje emocional muy fuerte, así como una experiencia de construcción de resiliencia colectiva que nos ayudó a ver luz donde no la había.

Ahora, cinco años después, os podemos compartir que sentimos que fue la mejor decisión que pudimos tomar, y que estamos muy orgullosas de cómo lo gestionamos. Hoy seguimos todas en contacto. La separación nos ayudó, el proceso del conflicto fue necesario y aprendimos mucho como personas y como organización. En ese momento, la gente con la que compartimos cómo lo estábamos gestionando se sorprendían, notamos que nos proponían otras maneras menos conscientes del poder y de la búsqueda de la restauración. No había muchos referentes, pero en nuestro interior sabíamos que necesitábamos cuidarnos y cuidar el proceso.

Esto también pasa, la gente habla desde lo que conoce, te quiere ayudar, pero muchas veces no nos damos cuenta que nuestra opinión está sesgada y que habla de nuestros miedos también. Mucha gente nos dijo que nos habíamos equivocado por hacerlo así y por comunicarlo abiertamente, pero en ese momento para nosotras era muy importante poder compartir el proceso y naturalizar el conflicto. Sentimos que, pese al desencuentro, podíamos sostenerlo juntas. Estábamos muy de acuerdo en el cómo, y eso nos empujó a que siguiéramos desde el lugar que veíamos claro, hasta llegar a la restauración de las relaciones entre nosotras a día de hoy.

arba *Uno de los aprendizajes más importantes sobre los conflictos me llegó con mi salida de la primera cooperativa de trabajo que fundé, junto a dos amigas y socias. Fue mi primer espacio laboral autogestionado, y desde el principio se notaba la diferencia respecto a cualquier proyecto de activismo en el que había participado antes. Aquí no estábamos sólo organizando actividades o procesos políticos: había alquiler que pagar, y vidas que dependían de que ese proyecto funcionara. Esa presión se colaba por todas partes, y el productivismo de afuera encontraba un hueco dentro. Lo urgente devoraba siempre a lo importante, y la falta de tiempo para hablar de nuestras diferencias fue poco a poco erosionando el vínculo.*

Yo, atrapada en esa lógica de hiperresponsabilidad que arrastro desde niña, creía que sin mí aquel barco se hundiría, que todo debía hacerse como yo lo veía,

que si no tomaba yo el timón nada saldría bien. Y esa mirada me fue aislando, haciéndome sentir cada vez más lejos de mis compañeras, hasta que un día ya no hubo vuelta atrás, me fui. Esa salida abrió un duelo que fue propio y también colectivo. Pasaron semanas hasta que pudimos volver a hablarnos desde otro lugar, hasta que el dolor dejó espacio al cariño.

El proyecto, por supuesto, no se hundió. Se transformó. Supo adaptarse a los deseos y necesidades de quienes se quedaron. Supimos cerrar bonito esa etapa y abrir otra en la que yo ya estaba en la periferia: dentro del corazón, pero fuera de la cabeza. Hoy sigo sintiendo esa cooperativa como mi casa, amo a quienes se quedaron y a quienes también se marcharon. Ese proceso me enseñó que nadie es imprescindible, que los proyectos se sostienen porque hay muchas manos que los hacen posibles, y que las salidas, por dolorosas que sean, también pueden ser gestos de cuidado si se saben acompañar.

Otro aprendizaje fuerte llegó hace un par de años, en otra organización que puse en marcha. Aunque el proceso lo inicié sola, muy pronto el proyecto se convirtió en algo bicéfalo, compartido con otre compañere. Yo, por cansancio o por es-cucha, empecé a ocupar un lugar de segunda fila. La entidad creció mucho en poco tiempo y, como es normal, se fue transformando. Pero en esa transformación me fui sintiendo cada vez más fuera de lugar. Me encontré haciendo tareas administrativas para proyectos en los que no creía, o en los que sí creía, pero que no me hacían sentir cómoda ni identificada.

Las tensiones entre las «dos cabezas» —que a veces eran tres—, se fueron haciendo más densas. Cada una miraba en una dirección distinta, y la amistad personal que nos unía no bastó para calmar esas aguas. Llegó un momento en el que todo era demasiado. Tuvimos acompañamiento externo, muchas horas de conversaciones y también de lloros. Y finalmente, una de esas cabezas decidió marcharse.

Ese golpe me removi6 mucho. Me hizo pensar en todo lo que podríamos haber hecho distinto. En lo que yo misma podría haber hecho distinto: hablar de estructura desde el principio, poner límites claros antes de que fuera demasiado tarde, pensar colectivamente el camino a seguir en lugar de dar por hecho que ya estaba marcado. Haber buscado espacios fuera de lo laboral, parar —sobre todo parar—, para poder mirarnos hacia dentro y mirar a les otros con más profundidad. Escuchar más, empatizar más, revisarme más.

No caigo en la trampa de pensar que «todo hubiera sido perfecto» si lo hubiéramos hecho diferente. Pero sí creo que podríamos haberlo transitado con menos dolor. Que había otra forma posible si hubiéramos tenido el coraje de parar antes, de hacernos preguntas, de sostener los conflictos en vez de dejarlos crecer hasta desbordarnos. Ese aprendizaje me acompaña ahora en cada proyecto: recordar que el conflicto no se apaga solo, que hace falta tiempo, mirada y cuidado compartido para atravesarlo.

El proceso de comenzar a conflictuar desde el cuidado y la responsabilidad

Eli *En mi entidad llevamos desde el inicio del proyecto aprendiendo a cuidarnos más conscientemente. Siempre ha estado en la raíz de nuestra esencia, el cómo*

hacer las cosas. Y desde aquí y con toda la voluntad y los espacios de cuidado, también aprendimos que no era suficiente con tenerlos y ponerlos en práctica. Este proceso requiere de flexibilidad, de un aprendizaje continuo, de una mirada compasiva pero corresponsable con los impactos que pueda generar. Y en especial, requiere estar atentas al grupo, ver cómo está aquello que no se nombra, ser conscientes de lo difícil que es expresar las cosas que no son las hegemónicas, las deseadas, las esperadas, las que eres capaz de sostener.

Nosotras habíamos generado una cultura aparentemente cuidadosa, abierta y autocrítica, pero no conseguíamos expresar lo que generaban malestares profundos. No éramos capaces de decirnos aquellas cositas que no nos gustaban o que nos hacían daño. Había tal sensación de que todo se hacía desde un lugar para el beneficio común, que era difícil hacer la crítica, expresar el malestar, el impacto. Por otro lado, cuando quizás alguien se atrevía a hacerlo, nunca lo hacía desde el lugar que deseábamos. Tiempo después hemos entendido que lo que pasaba era que estamos aprendiendo al mismo tiempo que poníamos en práctica lo aprendido, y eso a veces nos impedía ser conscientes de que formaba parte del propio proceso, que debíamos aprender a escuchar y sostener la crítica, al igual que debíamos aprender a hacer la crítica desde un lugar sostenible, sin dejar de decir lo que necesitamos. Podemos compartir que este balance constante está surgiendo cada vez de manera más orgánica, ahora estamos un poco más tranquilas sobre cómo estamos gestionando, y seguimos aprendiendo del proceso.

arba *Aprender a conflictuar desde el cuidado y la responsabilidad no ha sido, ni es, un camino recto. Para mí, más bien, ha sido un proceso lento, lleno de idas y vueltas, de tropiezos, silencios, y también de revelaciones que me han obligado a mirarme de frente.*

Vengo de una historia donde el conflicto era algo que se escondía debajo de la alfombra. Nadie nos enseñó a transitarlo: o bien se estallaba con gritos y culpas, o bien se callaba hasta que se enquistaba. Cuidar, en esos entornos, significaba no molestar, no incomodar, dejar pasar. Así que llegar a un lugar donde el conflicto se podía nombrar ya fue una revolución. Darme cuenta de que discutir, disentir o incluso enfadarse podía ser también una forma de cuidarnos fue algo que tardé en comprender.

Hay algo, sin embargo, que siempre se me ha dado bien: incomodar hacia afuera. Desde joven me gustó ser la de las ideas bomba, la que levantaba la voz en las calles, la que organizaba proyectos colectivos para enfrentarse a fachas, machotes y capitalistas. Vengo de una familia progresista de izquierdas, que, aunque siendo de pueblo, pudieron estudiar, y ahí aprendí a sacar las fauces cuando algo era injusto. Ese impulso de incomodar me parece un potencial enorme, porque me conecta con la rabia como motor de cambio.

Pero la dificultad aparece cuando el conflicto no es hacia afuera, sino dentro. Cuando es con iguales, con compañeras, o con personas con menos privilegios que yo. Ahí me cuesta escuchar. Ahí mi rabia y mi cabezonería se convierten en obstáculo. Me cuesta reconocer mi lugar de privilegio, bajarles el volumen a mis certezas, dejar espacio a otras voces.

El proceso de conflictuar desde el cuidado ha significado, para mí, varias cosas:

- *Aprender a parar antes de responder. A dejar que la emoción se asiente, aunque sea un poco, para no escupir palabras de las que después me arrepiento.*
- *Escuchar de verdad, incluso cuando me incomoda lo que escucho. Darme el tiempo de comprender qué hay detrás del enfado o del reproche de la otra persona.*
- *Reconocer mis límites y decirlos en voz alta. Entender que cuidarme también es decir «no puedo más», o «hasta aquí llego», sin esperar a que el cuerpo explote.*
- *Asumir mi parte de responsabilidad. Dejar de señalar hacia afuera todo el tiempo y aceptar que yo también caigo en dinámicas que dañan, que yo también puedo herir, aunque no lo quiera.*

Todo esto no lo he hecho sola. He necesitado espejos, personas que me han mostrado, con cariño y también con firmeza, dónde me estaba equivocando, dónde me estaba dejando arrastrar por mis privilegios, dónde estaba repitiendo formas de violencia aprendidas. Esa compañía, aunque a veces doliera, ha sido un regalo.

Hoy no puedo decir que ya sé cómo se hace, pero sí puedo decir que me atrevo más a entrar en el conflicto sin huir ni atacar. Que puedo mirarlo con menos miedo, sabiendo que, aunque duele, también abre posibilidades. Y que el cuidado y la responsabilidad no son un adorno, sino la base para que un conflicto no acabe con nosotras, que más bien nos puede permitir seguir juntas, con más honestidad y con más fuerza.

Aprendizajes colectivos

Eli *Cuando vivimos un conflicto grupal, queremos acogerlo y pensarlo desde lugares más saludables y restauradores para el conjunto. Es vital escucharnos todas, dejar que surjan también las voces disruptivas, entendiendo que son roles esa parte que está enojada con la otra parte, que no entiende su conducta, su exigencia. Es imprescindible dejar espacio para escucharla, sentirla, darle un lugar. Cuando esta voz entra en diálogo con la otra voz, puede ser que lleguemos a un entendimiento mutuo, aunque a veces la restauración necesita de una separación, al entender que ya no podemos estar juntas, que para sentirnos restauradas necesitamos estar separadas. Vivir estos procesos de manera grupal hace que se puedan vivir más tranquilamente, más seguras; y a la vez, el hecho mismo de pasar estos procesos nos hace más fuertes, genera más identidad, más confianza en el grupo y en sus capacidades de supervivencia.*

arba *Si algo he aprendido en este tiempo es que el conflicto no se gestiona en solitario, que necesitamos construir herramientas comunes, no sólo para que «funcione la organización», sino para cuidarnos como personas. Cuando lo hemos hecho juntas, el aprendizaje ha sido más profundo: poner palabras a lo que duele, atrevernos a escucharnos con paciencia, entender que no siempre habrá acuerdo, pero que podemos sostener la diferencia sin rompernos.*

Y hay algo muy común en nuestras comunidades bolleras transfeministas: montamos proyectos con amantes, novias o amigas. Porque nos gusta trabajar con

nuestras afines, porque nos sentimos más seguras y porque el deseo también se mezcla con lo político. Pero cuando aparecen los conflictos, la cosa se vuelve mucho más compleja. Como son nuestras personas cercanas, damos por hecho que piensan igual que nosotras, y casi nunca hablamos de límites, de expectativas, de qué pasará cuando algo vaya mal. Y claro: siempre hay algo que en algún momento va mal. Y entonces el conflicto se vuelve más personal, más doloroso.

Los aprendizajes colectivos me han mostrado que el conflicto no es una amenaza, sino un campo de entrenamiento para la confianza. Que cuando nos animamos a hablar de lo que no funciona, sin esconderlo debajo de la alfombra, crece la posibilidad de crear vínculos más honestos. Y también me han enseñado que no basta con buena voluntad: hacen falta estructuras, espacios, tiempos y cuidados compartidos para que las conversaciones difíciles tengan un lugar real.

Aportes y herramientas situadas

Eli En nuestra entidad hemos aprendido a no pensar los conflictos como algo a lo que temer. Con ánimo de no dejar que escalen, tenemos varios espacios legitimados para poder expresar malestares y aprecio durante el curso (semestral/anual). Además, nos inventamos un espacio digital donde dejamos escrito el titular de que necesitamos hablar antes de que lleguen los momentos definidos «porque tengo que sacarme una bola de pelo» que se me ha atravesado. Después de mucho tiempo usándola, nos dimos cuenta que nos funciona, que la tenemos ubicada, y que incluso el resto del equipo cada vez se siente más legitimado para ir expresando sus necesidades.

Aparte de estos espacios, decidimos que con ánimos de aprender a expresarnos o compartirnos los malestares entre nosotras y la entidad más orgánicamente, necesitábamos otro espacio que le hemos llamado «feedback». Este feedback está en proceso de aprendizaje continuo. Primero teníamos un feedback entre las socias que llevan más tiempo presentes, nos costaba mucho decirnos las cosas que no nos hacían sentir bien, o que incluso, podríamos identificar como pequeños impactos que recibimos de las otras. En este feedback entre socias intentamos ponerle un poco de ligereza, aprovechando que éramos pocas socias. Primero, intentamos hacer este feedback sin planificarlo mucho, en espacios informales, tomando algo juntas y dejándonos fluir, así nos sentíamos más seguras y confiadas para perder el miedo a herir a la otra. En el fondo, sabíamos que, aunque no nos gustara lo que íbamos a escuchar, seguiríamos en espacios de cuidado por quiénes éramos. Ahora hemos visto que en la planificación semestral y anual ha fluido mucho más la conversación, hemos podido expresar con todas sus emociones, todo aquello que nos genera peso o sensación de desequilibrio, y hemos sostenido el espacio y la escucha desde un lugar en el que todas nos sentimos identificadas, escuchadas y con voluntad de asumir compromisos para las necesidades que tenemos.

Asumir que los espacios, aunque estén legitimados, necesitan ser acompañados, dejar que se vayan sintiendo propios, que podamos relajarnos y dejarnos escuchar el cuerpo, compartir lo que nos atraviesa, y ver cómo restauramos aquello que necesitamos cambiar.

Con el equipo que no son socias, nos pasaba que en la búsqueda de generar espacios de feedback fuimos probando dinámicas y propuestas que no siempre han sentado bien, y que, en algunos casos, han generado impactos negativos. Al mismo tiempo, hemos abierto espacios de diálogo colectivo donde expresar estos malestares, estas visiones; espacios en los que la entidad ha podido asumir su parte del impacto y su voluntad de restaurarla, pidiendo a la vez la corresponsabilidad de que estamos en la búsqueda. Entendemos que esto es un proceso, y que ayuda el compartir prácticas que sí funcionan, para ir encontrando la que este grupo puede sostener.

Hemos tenido que asumir que, aunque con buena voluntad y abriendo espacios conscientemente, podemos generar impactos no deseados que debemos restaurar, que debemos dialogar en el cómo y por qué para encontrar un nuevo punto de encuentro. Es esencial que este diálogo tenga sentido para todas, si sólo somos unas las que siempre pensamos y proponemos, estaremos dejando fuera visiones diversas que podamos tener. Sabemos que no siempre podemos hacer los procesos con los tiempos y la participación profunda que nos gustaría, pero ir encontrando un equilibrio y tenerlo presente nos puede ayudar en el camino de búsqueda.

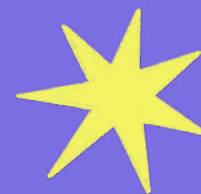
arba *Cuando pienso en lo que puedo aportar a este módulo, me salen dos voces que conviven: la mía propia, con mis cicatrices y aprendizajes, y la de los colectivos en los que participo, que también me atraviesan y me enseñan. Desde lo personal, sé que traigo la insistencia en parar, parar antes de que lo urgente se coma a lo importante. Parar para que los conflictos no se tapen con silencios ni con prisas. Parar porque sé, por experiencia, que si no lo hacemos, explota igual, pero con más dolor.*

También apporto la incomodidad. A veces soy la que lanza preguntas incómodas, la que dice en voz alta lo que nadie quiere nombrar. No siempre lo hago de la manera más suave, pero confío en que esa incomodidad puede abrir conversaciones necesarias y recordarnos que el conflicto está ahí, aunque no queramos mirarlo.

Y apporto algo que aprendí de Eli: cuidar incluso sin conocerte. En plena pandemia, en medio de un chat feminista lleno de tensiones, me fui agotada, incapaz de sostener más. Eli, que no me conocía de nada, me escribió para preguntarme cómo estaba. Ese gesto tan pequeño y tan lleno de ternura me mostró que el cuidado puede ser inmediato, sin necesidad de años de vínculo, y me marcó profundamente. Es un honor y un placer haber llegado a tramar este proyecto juntas.

Desde lo colectivo, siento que apporto memoria. Recuerdo lo que hemos vivido en otros procesos, tanto en mi entidad actual como en proyectos anteriores, y traigo esas experiencias para no repetir patrones que ya nos hicieron daño. Aporto también la mirada de las comunidades bolleras transfeministas de las que formo parte, donde nos enseñamos que los afectos y los proyectos suelen ir juntos, y que eso, cuando surgen los conflictos, se vuelve tan desafiante como revelador.

Creo que mi aporte es esa mezcla: la persona que no quiere dejar de revisarse, que se reconoce en sus privilegios y limitaciones, y la militante que lleva consigo la memoria y los aprendizajes colectivos. Esa tensión entre lo personal y lo común es desde donde intento aportar, con honestidad, cuidado y responsabilidad.



4 ¿Qué cultura del conflicto tenemos y cuál deseamos?

Ahora toca indagar dentro de nuestra organización, preguntarnos cómo hemos construido nuestra cultura del conflicto. Aunque penséis que no tenéis una cultura, ya que no lo habéis hablado explícitamente, la experiencia nos dice que sí tenéis y que probablemente sea la no gestión formal de los conflictos. Es seguro que hemos generado una cultura organizacional, y es clave pensarla conscientemente, no juzgarnos nosotras ni a la entidad. Seguramente hemos aplicado lo mejor que hemos sabido con nuestras herramientas en cada momento. Si estamos aquí con la voluntad de aprender otras formas, ya es un muy buen inicio. Estamos abiertas a ver qué podemos hacer para mejorar nuestra convivencia.

Os lanzamos unas preguntas que os puedan servir para iniciar vuestra reflexión individual y colectiva:

- **¿Consideras que en esta organización habéis gestionado conscientemente los conflictos que hayan surgido? SI/NO**
- Cuando habéis tenido un conflicto: **¿Sentís que ha tenido un espacio legitimado para gestionarse? SI/NO**
- **¿Consideras que en esta organización se revisan los roles de poder y la consciencia sobre ellos?SI/NO**
- **¿Consideras que vuestra organización dispone de herramientas para la gestión de conflictos? SI/NO**
- **¿Crees que sería necesario establecer una cultura de gestión de los conflictos conscientes en la entidad? SI/NO**
- **¿Estarías dispuesta a aprender cómo gestionar los conflictos que suceden en nuestra organización? SI/NO**

Os invitamos a pensar cómo hacer estas preguntas en función de vuestras dinámicas, si es cómodo o no hablar con transparencia, aunque no nos guste lo que se va a expresar. En caso de que sintáis que todavía no estáis preparadas para abordar este tema directamente, quizás es bueno empezar por formularios o buzones anónimos, y por supuesto, estar dispuestas a ver resultados que no esperamos.

Una de las emociones que surgen en estos procesos es la frustración, al no obtener la meta que deseamos, que los procesos no sean como habíamos pensado, que haya que hacer cambios que me incomoden. Pero a medida que ganemos herramientas para gestionar nuestras propias emociones, seremos más capaces de poder sostener las colectivas.

También necesitamos hacernos preguntas individuales sobre cómo estamos nosotras en relación a los conflictos. Es interesante poder hacer una reflexión individual y poder compartirla en el gran grupo. Antes de hacer esta propuesta, es interesante saber cómo lo ve el grupo, quizás no estamos preparadas para estar en un grupo grande compartiendo esta indagación, quizás necesitamos espacio. Si queréis hacer una primera indagación colectiva, puede ayudar el no forzar a que nadie diga o comparta o incluso realice la práctica profundamente. De alguna manera, debemos ser conscientes de que estamos haciendo una propuesta sensible, que nos puede llevar a lugares donde no nos apetece estar o no nos apetece reabrir en este momento. Es importante tener en cuenta que esto nos puede suceder para entender que no todas podemos estar en el mismo punto de voluntad para iniciar esta indagación sobre nuestra relación con el conflicto.

- **Si escuchas la palabra conflicto: ¿qué es lo primero que identificas o asocias con la palabra?** Puedes hacer un dibujo, anotar palabras o frases, performarlo con tu propio cuerpo.
- **¿Cómo sientes que has gestionado los conflictos que has vivido durante tu vida?** Date un espacio para recordar vivencias, anota lo que te ayude a tener en cuenta. No te juzgues, no te culpes por cómo reaccionaste o por lo que pudo pasar. Estamos en un espacio de escucha interna, de revisión de lo que tenemos guardado que nos puede interferir para identificar y gestionar los conflictos. Esta pregunta, recomendamos mucho que la podáis poner en común, ayuda en espacios donde existe la confianza y el respeto mutuo a dejar ir cosas que no son sólo nuestras individuales, sino que quizás podemos observar que son más sociales, que tienen que ver con nuestra manera de entender el mundo desde cómo hemos aprendido.
- **¿Sientes que tienes herramientas de gestión emocional para abordar los conflictos desde una visión restaurativa colectiva?** Escúchate bien, a veces no damos importancia a las herramientas que hemos ido naturalizando por pura supervivencia. Incluso a veces sentimos que nunca tenemos suficiente para afrontar ciertas situaciones. Se trata de que te fijes en qué herramientas internas tienes.
- **¿Consideras que necesitas reforzar tu gestión emocional o tus herramientas para abordar los conflictos?** Ahora te pedimos que identifiques dónde ves que puede ser que te sientas más perdida, el punto en el que siempre te atascas, o si crees que necesitas practicar más en espacios acompañados que te hagan sentir más segura.

Todas estas indagaciones que os vamos proponiendo las podéis adaptar como os funcionen mejor. La esencia es poder haceros preguntas internas, observar qué cosas no son sólo individuales. Como os compartimos en el primer módulo, desde diferentes narrativas, formamos parte de una unidad, y mucho de lo que nos pasa tiene que ver con cosas que provienen del colectivo, con la socialización, con el hecho de ser un ser vivo interdependiente, de cosas que nos conectan y de las que deberíamos desaprender, como aspectos que nos pueden vulnerabilizar o hacernos débiles. Evidentemente, no queremos insinuar que estas prácticas se puedan hacer en cualquier contexto, es vital que se pueda hacer en espacios y con personas que nos aporten seguridad y confianza. Aquí es clave la consciencia sobre nuestro poder y el poder de las demás, para sentir más equilibrio al abrir este tipo de espacios.

Para poder construir una cultura del conflicto consciente y diverso, debemos asumir que el estado de paz no será constante, como nos dice **Mindell** «el estado de paz permanente no es un objetivo sostenible». Lo hemos ido repitiendo a través de los diferentes módulos: el conflicto tiene que ver en la relación con lo vivo, mutamos, cambiamos, y por tanto, los estados de paz irán cambiando, nos irán movilizándolo hacia otros lugares.

En esta parte reconocemos que, para las personas a quienes les aportan seguridad las zonas conocidas, el saber dónde estamos y cómo hacemos, puede generarles un impacto de estrés adicional. Otro aspecto importante sobre cómo gestionar las emociones en colectivo, es conocerse y reconocerse. Está claro que no todas las emociones se perciben igual para todas las personas, ni incluso en momentos diferentes. Será más fácil poner en práctica espacios de diálogo honesto y consciente en la medida en que sintamos que somos parte de un grupo que nos reconoce y nos cuida, a la vez nos corresponsabilizamos con cuidarnos a nosotras mismas y al resto vivo, incluyendo a la organización como otro ser vivo al que aportar nuestros cuidados.

Llegado aquí, la propuesta es valorar:

- 1 Qué cultura del conflicto hemos generado.**
- 2Cuál es la que queremos construir.**
- 3 Qué pasos debemos tener en cuenta para poder ponerla en marcha dentro de nuestra cultura del cuidado.**

Hacer estos procesos lo más participado posible nos va a ayudar a no dejarnos cosas por el camino, a sentirnos parte del proceso y a entender lo que estamos haciendo.

Para empezar a construir una base de nuestro protocolo de prevención y gestión de conflictos, os ofrecemos los siguientes pasos para trabajar en colectivo:

- 1 Recoger cómo hemos vivido la gestión de los conflictos durante el recorrido de nuestra organización.** Quizás nos ayude a pensarlo con una línea del tiempo, dejando que cada una ponga un hito en esa línea que sea importante para aprender sobre la gestión de conflictos. Pueden ser experiencias donde hemos gestionado conscientemente, o quizás vivencias que hemos tenido donde no le hemos dado el espacio suficiente al conflicto (cuando pasó x, cuando se fue x, cuando nos cambió x...).
- 2 Recoger qué sentimos y qué necesitamos como herramientas de prevención y gestión de conflictos.** Aquí puede haber una lluvia de ideas colectiva, sin filtro, listando todo aquello que cada una piense que sea importante tener en cuenta.
- 3 Recoger los límites que necesitamos poner como grupo para aprender a gestionar y prevenir los conflictos que tengamos.** Aquí nos pueden ayudar las vivencias individuales o colectivas que hayamos tenido para pensar qué límites pondríamos ahora después de la experiencia encarnada.

Con la información obtenida con las respuestas de estos tres puntos tenemos los elementos transversales que vamos a tener en cuenta para definir cómo queremos trabajar los conflictos a partir de ahora.

Es importante que en la definición del protocolo/cultura tengamos claro:

- **¿Qué podemos hacer si sentimos un malestar?**
- **¿Qué espacios formales dedicamos para hablar sobre los malestares?**
- **¿Quién o quiénes pueden convocar un espacio para compartir un malestar?**
- **¿Qué compromisos asumimos como grupo cuando tenemos un malestar encima de la mesa?**
- **¿De qué herramientas nos dotamos para aprender a comunicarnos de manera no violenta y para gestionar mejor nuestras emociones?**

- **¿Qué ritual representamos para entender que estamos conflictuando de manera consciente?**
- **¿Dónde tendremos estos acuerdos escritos?**
- **¿Quién o quiénes se encargan de hacer un seguimiento de estos espacios?**

Deseamos que estas preguntas os puedan ayudar a plantear qué necesitáis, pero que no sean una barrera o que os asuste ponerlos a protocolizar vuestra propia cultura del conflicto porque os parezca muy difícil. La intención es traer reflexiones que consideramos importantes, para después tener un espacio para pensar, probar y asumir que el proceso tendrá idas y venidas. Lo importante no es hacerlo «perfecto», no hay normas «universales»; lo ideal es no perder el horizonte sobre la corresponsabilidad con el proceso y los impactos.

Seguramente pasarán situaciones que nos impactarán durante el proceso de aprendizaje. Probablemente, también nos pasaría esto aunque hubiéramos hecho un estudio exhaustivo de cómo hacerlo sin olvidarnos nada, pero esto también forma parte del proceso de aprendizaje. Cuanto más compartido sea este proceso, cuanto más sintáis que os representa desde vuestra diversidad, seguramente más conscientes seáis de que estáis aprendiendo a «caminar», que os váis a equivocar, que quizás no saldrá como os gustaría a la primera. Sostener colectivamente estas sensaciones os ayudarán a atravesarlas y os harán sentir que cada vez tiene más sentido vuestra cultura, siempre y cuando os cuidéis desde el respeto, la corresponsabilidad y el reconocimiento durante todo el proceso.

5 Ejercicios sencillos extra



1 Semilla de calma

Dinámica: escribir una práctica que ayuda a calmarse y ponerla en un mural de semillas. El mural queda fijo y se puede ir visitando con el tiempo.

Objetivo: recopilar recursos personales frente al conflicto.

Materiales / espacio: papeles, mural.

2 Cartas al futuro

Dinámica: carta a tu yo futuro sobre cómo quieres gestionar un conflicto.

Objetivo: proyectar horizontes de cuidado.

Materiales / espacio: papel, sobres.

3 Teatro de frases

Dinámica: se reparten frases típicas de conflicto («siempre haces lo mismo») y se dramatizan. Luego se reformulan en frases cuidadosas y se vuelven a dramatizar.

Objetivo: vivenciar el poder del lenguaje y su transformación.

Materiales / espacio: tarjetas con frases, sala amplia.

4 Círculo de silencios

Dinámica: en círculo, cada persona tiene 1 minuto de silencio donde mira al grupo y piensa qué siente en un conflicto. Al final, compartir voluntariamente.

Objetivo: darle lugar al silencio como parte del conflicto y del cuidado.

Materiales / espacio: espacio tranquilo, cronómetro.

5 Collage del conflicto

Dinámica: con imágenes y palabras, cada quien crea un collage que represente cómo vive el conflicto y cómo le gustaría transformarlo.

Objetivo: trabajar el conflicto desde lo artístico y lo simbólico.

Materiales / espacio: revistas, tijeras, pegamento, cartulinas.

6 Mochilas de viaje



Desde nuestra intención de compartir los saberes que hemos ido adquiriendo, hemos querido aportar mochilas que pueden servirles en vuestro viaje al liderazgo consciente y diverso. Nuestros aprendizajes se basan en experiencias propias, en lecturas críticas y conscientes, en acompañamientos que nos han hecho y que también hemos hecho a otros. Nuestros conocimientos no pretenden ser una verdad universal sino fuente de inspiración para otras organizaciones que desean poner más consciencia en sus cuidados y liderazgos. Sabemos que no somos neutras y también que tenemos sesgos culturales y sociales que necesitamos revisar y trabajar constantemente. Ahora bien, creemos que este ejercicio crítico y autocrítico es más potente cuando se hace en colectivo y desde la diversidad de cuerpos que viven cotidianamente los malestares. Desde ese lugar de tejer alianzas diversas, escuchar desde la curiosidad y el reconocimiento mutuo es donde nosotras hemos visto el fruto de poder interseccionar, de incomodarnos, de recoger y aprender a asumir corresponsablemente los impactos, y entender sobre todo que es un camino, un proceso que no acaba, que está vivo.

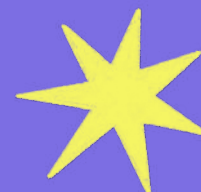
Os invitamos a que podáis encontrar vuestro propio camino, que investiguéis otras fuentes de conocimiento más allá de las propias, que busquéis acompañamiento externo recomendado por otros que tengan una visión similar a la vuestra.

Aunque este sea el último módulo sobre «Liderazgos conscientes y diversos», habréis ido viendo que todos los módulos se interrelacionan y se necesitan para el cambio consciente. Hemos ido haciendo este camino en función de nuestra visión, en base a lo que a nosotras nos ha funcionado desde nuestra experiencia concreta, así que os invitamos a que veáis cuál sería vuestro recorrido.

Independientemente de lo que acabamos de decir, es esencial que toda cultura organizacional pueda tener claridad en qué cuidados y qué liderazgos necesitamos, y qué queremos hacer con los conflictos. Toda esta reflexión tiene que estar expuesta y accesible a todas las que formamos parte, tiene que ser en un lenguaje que sea fácil de entender y aplicar por todas.

Estas guías, protocolos/culturas que vayamos a generar necesitarán de seguimiento: espacios, tiempos, personas que cuiden los procesos y las personas. Nos generarán seguramente nuevos acuerdos, aprendizajes e irá mutando durante el recorrido que os acompañe. De esta forma, seguramente estaremos más cerca de entender que son procesos vivos y en constante cambio y evolución.

Por nuestra parte esperamos que este contenido sobre cómo gestionar y vivir los conflictos en organizaciones pueda serles de utilidad, y que podáis reflexionar y revisar vuestra manera de sentir y tratar los conflictos conscientes.



7 Referencias

Glosario

Nota: Este glosario recoge términos conceptuales que aparecen en el contenido del módulo y que consideramos importantes para situar a la lectora en nuestro marco de referencia. Se han incluido palabras que pueden tener múltiples interpretaciones o que no son de uso común, precisando aquí el sentido con el que las utilizamos.

Para otros conceptos clave presentes en todo el proceso formativo —como decolonial, transfeminista o economías de resistencia— remitimos al **Glosario del Módulo 1**.

1 Conflicto

No como batalla que hay que evitar, sino como momento de desencuentro y malestar inevitable, necesario y a veces fértil para la vida colectiva.

2 Malestar

Sensación de incomodidad o dolor que emerge en la vida organizativa. En lugar de negarlo o esconderlo, se reconoce como señal que pide cuidado.

3 Convivencia diversa

Manera de habitar juntas reconociendo diferencias, tensiones y aprendizajes, sin buscar uniformidad.

4 Cuidado en el conflicto

Entender el cuidado no solo como suavidad, sino también como la capacidad de sostener diferencias, poner límites y generar confianza en medio de la tensión.

5 Límites

Decisiones y fronteras necesarias para cuidar de una misma y del grupo. No son barreras contra la otra, sino condiciones de respeto mutuo.

6 Responsabilidad afectiva

Reconocer que nuestras palabras y actos generan impacto en quienes nos rodean y hacernos cargo de esos efectos sin negarlos ni culpar a la otra persona.

7 Confianza

Condición imprescindible para abrir la palabra y atrevernos a mostrar malestar; se construye en el tiempo y se cuida con coherencia.

8 Escucha activa

Práctica de abrir espacio al conflicto para que sea expresado y compartido, en lugar de invisibilizarlo.

- 9 Círculo de la palabra**
Práctica restaurativa con elementos rituales (objeto de palabra, normas, rol de facilitación) que busca crear comunidad, expresar diversidad y prevenir o reparar daños.
- 10 Justicia restaurativa**
Enfoque que no busca castigo ni venganza, sino reparar vínculos y restaurar la armonía colectiva.
- 11 Justicia reparadora**
Perspectiva anclada en saberes ancestrales e indígenas que entiende el conflicto como oportunidad de sanación comunitaria.
- 12 Derecho indígena**
Sistemas propios de normas sociales, culturales y políticas transmitidos oralmente en pueblos originarios, orientados a la armonía colectiva.
- 13 Derecho consuetudinario**
Normas basadas en costumbres y tradiciones aceptadas por la comunidad; legitiman prácticas de convivencia no codificadas en leyes estatales.
- 14 Sanación comunitaria**
Dimensión espiritual, relacional y colectiva de los procesos de resolución de conflictos en saberes ancestrales.
- 15 Facilitación**
Rol en dinámicas colectivas (como el círculo de palabra) que no se impone, sino que ayuda a que el proceso sea justo, equilibrado y participativo. Este rol tiene en cuenta a todas las voces, las que se escuchan y las que se callan.
- 16 Prevención**
No esperar a que el conflicto estalle, sino generar prácticas y espacios que reduzcan su intensidad y permitan anticipar tensiones.
- 17 Reparación (colectiva)**
Proceso de restaurar vínculos y confianza en un grupo tras un daño, reconociendo responsabilidades compartidas.
- 18 Duelo**
Reconocimiento del dolor y la pérdida que implica aceptar que algo debe cambiar en la convivencia para poder seguir adelante.
- 19 Aprendizaje colectivo**
Dimensión pedagógica del conflicto: no se trata solo de «resolver», sino de aprender juntas a transformarnos.
- 20 Empatía**
Capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona sin abandonar los propios límites, combinando cuidado mutuo y autocuidado.

Recursos

AUDIOVISUALES

- Rodhes, Ana (2016) **Intervención en conflictos y facilitación grupal - Escuela de Atención.** Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=E2mmzgZRgyE>.

PODCASTS

- **Cuando el miedo al conflicto te paraliza | @SomosEstupendas.** Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=OrZ_jLiGTxM&t=1129s.
- **Prácticas Restaurativas y Sabidurías Colectivas.** Fuente: <https://podcasts.apple.com/us/podcast/pr%C3%A1cticas-restaurativas-y-sabidur%C3%ADas-colectivas/id1276323457>.

AUTOEDICIONES, JUEGOS, FANZINES E ILUSTRACIONES

- **Juego de cartas ¡Va Jugando!** Fuente: <https://cila.comminit.com/content/%C2%A1va-jugando>.
- **Fanzine «Conversas para la juntanza».** Fuente: <https://www.comisiondelaverdad.co/sites/default/files/2022-08/Conversas%20para%20la%20juntanza%20-%20Fanzine%20pedag%C3%B3gico1.pdf>.
- **Libro de juegos y actividades infantiles «El Tesoro de Pazita».** Fuente: <https://www.unicef.org/ecuador/media/746/file/el%20tesoro%20de%20pazita.pdf>.

PERSONAS REFERENTES

- **Cooperativa Fil a l'agulla.** <https://filalagulla.org/es/qui-som>.

GUÍAS RECOMENDABLES

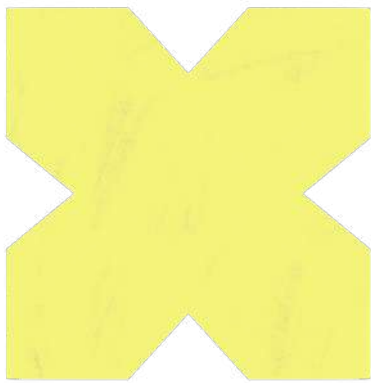
- Carro, Sara (2019). **El arte de aprender a tratarse bien. Recursos Fil a l'agulla.** Fuente: <https://filalagulla.org/es/recursos-lectures-recomanades>.
- Fil a l'agulla (2025). **Cercles de paraula i mirada restaurativa. Manual d'ús.** Fuente: <https://filalagulla.org/es/recursos-lectures-recomanades>.
- Fil a l'agulla (2017). **Guia per a la gestió de conflictes en les cooperatives.** Fuente: <https://filalagulla.org/es/recursos-lectures-recomanades>.
- Mugarik gabe (2022). **Autocuidado y cuidado colectivo en nuestras organizaciones.** Fuente: <https://viajandoporloinvisible.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2022/12/guia-de-cuidados.pdf>.

Bibliografía

Artículo «**La mirada restaurativa en las violencias machistas**». Fuente: <https://www.pikaramagazine.com/2025/05/la-mirada-restaurativa-en-las-violencias-machistas-sinonimo-de-antipunitivismo/>.

GIZ (2011). **Prácticas Tradicionales Maya de Resolución de Conflictos en los Territorios K'iche, Tz'utujil y Kaqchikel. Guatemala**. Fuente: https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/default/files/media/file/2022/zfd-practicas-tradicionales-maya-de-resolucion-de-conflictos-1531_8.pdf.

MINDELL, Arnold (2022). **El conflicte: Fases, Fòrums i solucions. Per als nostres somnis i cossos, organitzacions, governs i planeta**. Edicions Neret.



Radix

es un proyecto dedicado a fortalecer las organizaciones que protegen los derechos de las mujeres y las comunidades LGBTIAQ+ a través del Fondo y la Escuela Radix.

Radix es un proyecto de **Calala** y **Otro Tiempo** cofinanciado por la **UE**.

Escuela Radix es una escuela de fortalecimiento de capacidades para organizaciones de la sociedad civil feministas, de mujeres y LGBTIAQ+.

Octubre 2025

Temática 1. Liderazgos conscientes y diversos orientados al cuidado colectivo en organizaciones sociales

Texto original

Eli Rius García y **arba Arellano Arnedo**

de **Asociación La Insólita, Xarxa de Cooperación Feminista**

Maquetación

Ana Maketa

Coordinación

Asociación Otro Tiempo

Somos formadoras y feministas por un mundo más justo, equitativo, diverso y sostenible, libre de violencias. A través de formaciones, acompañamientos y otros servicios ponemos nuestros saberes al servicio de procesos transformadores dirigidos a mujeres, personas LGBTIAQ+ y/o profesionales del tercer sector y la intervención social.



Manual con Licencia Creative Commons



Cofinanciado por
la Unión Europea

calala
FONDO DE MUJERES



otro tiempo