

Herramientas y actores para combatir las resistencias institucionales a la implementación de los planes de igualdad. El Caso de la Universidad de Deusto

Dolores Morondo, María López-Belloso, Leire Gartzia, Pilar Rodríguez, María Silvestre
(Universidad de Deusto) maria.silvestre@deusto.es

1. Introducción

El objetivo de esta presentación consiste en compartir el conjunto de herramientas empleadas y actores implicados en el proceso de identificación y combate de las resistencias institucionales en la Universidad de Deusto, utilizando como eje vertebrador el ejemplo concreto de la incorporación de las mujeres a los puestos de dirección y liderazgo de la universidad. La comunicación estará estructurada en tres grandes bloques. En primer lugar, se describirán los distintos actores y estructuras generadas en el contexto del proyecto Gearing Roles (<https://gearingroles.eu/>) y cómo éstas han sido empleadas para contrarrestar las resistencias institucionales. En segundo lugar, se sintetizarán las principales resistencias identificadas, siguiendo el marco conceptual proporcionado por *Yellow Window* (socio encargado de la capacitación y la formación en el seno del consorcio) en sus capacitaciones para su categorización y análisis. Finalmente se describirá el ejemplo concreto de las herramientas empleadas para combatir la resistencia institucional al incluir mujeres en los puestos de dirección.

El concepto de resistencia ha recibido atención en la literatura académica feminista en los últimos años. Es habitual percibir la noción de resistencia como estrategia de lucha y enfrentamiento que despliegan los sujetos feministas frente a la opresión; sin embargo, en esta presentación se hace referencia a la noción de resistencia como fuerza obstructora encaminada a preservar las relaciones de opresión y privilegio frente a los reclamos y reivindicaciones feministas (resistencia al feminismo). Las resistencias operan en diversos ámbitos y es preciso identificar las estrategias que utilizan quienes buscan mantener el poder de inclusión y exclusión, ya que con estas muestras de resistencia al cambio contribuyen a la persistencia de las desigualdades estructurales de género (Van den Brink y Benschop, 2014). La transversalización del género hace referencia a la necesidad de adoptar un método de actuación capaz de integrar transversalmente la perspectiva de género en las políticas, la cultura y las prácticas de las distintas esferas de desarrollo humano (Jiménez Cortés, 2013, p. 271). En el caso de las instituciones de

educación superior la elaboración de Planes de Igualdad y de otras actuaciones conjuntas pueden contribuir a la modificación de la estructura social y la cultura de la institución hacia una más igualitaria entre mujeres y hombres. Sin embargo, la literatura ha constatado que la implementación de dichas medidas se ve obstaculizada por las resistencias que genera la modificación de rutinas, procesos y prácticas enraizadas en la cultura organizativa de las propias administraciones (Lombardo y Mergaert, 2013) y por la falta de aplicación a planes de estudio y a los procesos de investigación (Verge, Ferrer-Fons, & González, 2018).

En la identificación de estas resistencias, Loots y Walker (2015) indican que los resultados dependen de las capacidades de los individuos que aplican las normas, cuya actitud activa o pasiva ante el cambio constituye la clave para transformar el funcionamiento de la estructura social y los valores organizacionales hacia la igualdad de género. Por su parte, Lee-Gosselin, Briere y Ann (2013, p. 482) concluyen de sus estudios de caso que hay que tener siempre en cuenta los aspectos técnicos, pero también los culturales como los estereotipos y los factores estructurales que actúan como fuentes de resistencia obstaculizadora, tales como la discriminación sistémica y las dinámicas sociales que la favorecen o la idea errónea de que la igualdad ya se ha logrado (espejismo de la igualdad). Insisten en que conviene resolver a corto plazo los procesos, las herramientas y los discursos que limitan el progreso de las mujeres en las organizaciones (2013, p. 483). El propósito de esta presentación responde, por tanto, a la exploración de las formas en que se posibilita disminuir y combatir, en la medida de lo posible, esas resistencias u obstáculos en la consecución de la igualdad en las instituciones de educación superior, con el ejemplo específico de la Universidad de Deusto.

2. Gearing Roles: Actores y estructuras frente a las resistencias institucionales

Las organizaciones son instituciones complejas con fuertes procesos de inercia, por lo que, en términos generales, tienden a frenar los procesos que pueden alterar su estructura y valores culturales. Por ello, manejar las resistencias institucionales al cambio es relevante en cualquier proceso de transformación (Beckhard y Harris, 1987; Recardo, 1995; Strebel, 1996). En este sentido, la investigación sobre gestión del cambio sugiere que, irónicamente, para comprender el cambio organizacional lo primero es comprender la inercia organizacional, su contenido, y las resistencias (Weick & Quinn, 1999). En

estos procesos de transformación, la comunicación también es a menudo crucial para reducir las resistencias (Cameron y Green, 2004). Mostrar la lógica detrás del cambio y comunicar su relevancia es clave para superar la resistencia en estos procesos organizacionales de transformación con el fin de motivar e inspirar a las personas implicadas (Kotter, 2008). La investigación sugiere que en los procesos de transformación organizacional es importante comunicarse periódicamente con el fin de visibilizar y dar sentido a los temas importantes a abordar y motivar a las personas en la organización a continuar trabajando en la iniciativa de cambio de manera activa (Nadler y Tushman, 1990).

En estos procesos de cambio institucional, otro elemento especialmente importante es promover el compromiso con el cambio y la participación de un gran número de personas en la organización, con el fin de acercar el proceso a su vivencia particular y experiencias en el proceso de transformación, y con el fin de superar posibles resistencias (Oreg 2003). Para que este proceso de aceptación del cambio sea exitoso, es necesario que las personas que lideran el proceso generen actitudes de motivación e interés respecto al área a desarrollar, invitando a las personas a contribuir de forma activa en el mismo (Strebel, 1996). En este sentido, las personas en puestos de decisión pueden enmarcar las acciones de cambio en materia de igualdad como una prioridad organizacional que es apoyada públicamente, dando visibilidad a la relevancia de promover dichas acciones. Asimismo, conseguir apoyos en diferentes departamentos y unidades relevantes y promover la participación de diferentes agentes organizacionales disminuye la resistencia, facilitando la transición a nuevos estados deseados. Se trata, en definitiva, de desarrollar una visión colectiva y compartida sobre la importancia del cambio, enmarcándolo como una prioridad organizacional.

En materia de igualdad, las propuestas existentes de gestión del cambio también incorporan la relevancia de estos elementos. Así, se ha planteado que la implicación y el apoyo de las personas en puestos de dirección involucrando a diferentes agentes clave en la organización y dotando a las acciones de legitimidad y recursos son críticos para la implementación exitosa de acciones de igualdad de género (Gartzia, 2021). Por ejemplo, el Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE) ha abordado explícitamente cómo la participación de personas clave en la organización, incluyendo aquellas en puestos de gestión y otros puestos relevantes en los procesos de tomas de decisiones de las distintas unidades, tiene un papel fundamental en la implementación de los cambios con

perspectiva de género y la reducción de las resistencias a nivel institucional e individual. En este proceso, es también relevante gestionar activamente las emociones disfuncionales que puedan surgir durante el proceso y que puedan aumentar la resistencia individual e institucional a la iniciativa de cambio (Recardo, 1995).

Partiendo de esta perspectiva, en el proyecto Gearing Roles, gran parte de los esfuerzos se han centrado en involucrar de manera activa y motivar hacia el proceso de cambio a diversos agentes clave en el proceso de cambio institucional, con el fin de favorecer su participación en el proceso de transformación y reducir sus posibles resistencias. En este sentido, se ha involucrado a agentes de diferente perfil que incluían la Consejo de Dirección (dando conciencia, legitimidad y visibilidad al tema), el Departamento de RRHH (Gestión de Personas) (apoyando la ejecución e integración del plan dentro de los procesos de cambio de la institución), la representación legal de la plantilla (haciendo propuestas y participando en la formación y sensibilización), y la Comisión de Igualdad (con representación paritaria de la RLT). La participación de estos cargos y áreas se ha realizado directa o indirectamente a través de la creación de dos grupos de trabajo: el “core-group” (integrado por personas expertas en materia de género, con compromiso y militancia feminista en la institución) y el “task – force” o “grupo ampliado” (integrado por representantes de las diferentes Facultades, áreas y categorías profesionales, incluyendo representación de la dirección y de la RLT).

Figura nº 1: Actores y órganos implicados en la implementación del Plan de Igualdad



La participación de las personas en puestos de responsabilidad se ha canalizado a través de canales internos (institucionales) y externos (en el marco del proyecto). Desde el punto de vista interno, representantes del Consejo de Dirección participan y representan a este órgano en el *Task Force*. El *Task Force* ha sido el encargado de realizar, a través de las *Participatory gender Audits*, el diagnóstico y redacción de las acciones del Plan de Igualdad, que posteriormente fue aprobado tanto por la CPI como por el propio Consejo de Dirección.

En el plano externo, el proyecto ha diseñado un programa de visitas de aprendizaje mutuo (*pairing visits*) a través de los cuales personas con distintas responsabilidades han visitado otras instituciones participantes en el proyecto. El objetivo de estas visitas es fomentar el aprendizaje mutuo y el intercambio de buenas prácticas, así como la relación de las personas en puestos de liderazgo de las distintas instituciones implementadoras de planes de igualdad.

Estas visitas han resultado cruciales, no sólo por las alianzas institucionales que fomentan, sino también por la facilitación de espacios informales, tanto internos como externos que contribuyen a la apropiación del proceso de cambio.

La participación de personas en puestos de responsabilidad y toma de decisiones en la institución ha sido un factor relevante, dada la influencia que estas personas ejercen en el conjunto de las acciones desplegadas en la institución. En relación a esta cuestión, como hemos dicho, la literatura sobre gestión del cambio apunta de manera reiterada a la importancia de este apoyo por parte de las personas en puestos de gestión, confirmando que su apoyo al proceso de cambio es un elemento crítico y con efectos en todos los niveles organizacionales.

3. Herramientas empleadas

Para el proceso de identificación de las resistencias y su abordaje institucional y compartido en el seno del consorcio se han utilizado dos herramientas de co-creación y participación principales:

3.1. Toolkit de Resistencias

En la identificación y análisis de las resistencias institucionales se ha utilizado la matriz desarrollada por *Yellow Window*. Esta matriz, llamada *Resistance Toolkit*, tiene como

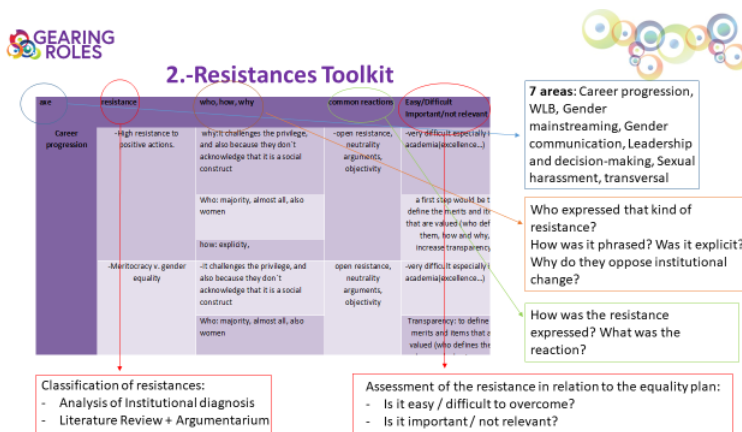
función identificar las resistencias que surgieron en las entrevistas realizadas para el diagnóstico de igualdad, y analizar su contenido y relación con el plan de igualdad.

La matriz distingue seis ámbitos o áreas de acción: progresión de carrera, conciliación trabajo y vida familiar, *mainstreaming* de género, comunicación de género, liderazgo y toma de decisión, acoso sexual y por razón de sexo; y una última área transversal.

Por cada resistencia encontrada, la herramienta analiza en primer lugar “quién, cómo y por qué”, cuáles han sido las reacciones comúnmente asociadas a dicha resistencia, y su relación con el plan de igualdad. En la primera columna “quién” codifica tanto diferentes actores (dirección, personal administrativo, personal docente, sindicatos, estudiantes) como la variable hombres/mujeres/ambos; en cómo se codifican los modos de expresión o actuación de la resistencia (explícitos o no, beligerantes o no, temores o incomprensiones), y finalmente en “por qué” se codifican las razones que se presentan para resistir ciertas medidas del plan de igualdad. La segunda columna “reacciones comunes” abunda en la comprensión del contenido de la resistencia, recogiendo las formas en que diferentes actores reaccionan a las medidas de implementación de igualdad o a las propuestas de adopción de tales medidas. En la tercera y última columna se analiza la relación que cada resistencia identificada tiene con el plan de igualdad en base a dos criterios: en primer lugar, si se trata de una resistencia fácil o difícil de vencer, y en segundo lugar cuán importante es vencerla para poder implementar las acciones afectadas por esa resistencia en el plan de igualdad.

En la siguiente imagen se puede observar un ejemplo del análisis de la matriz presentado en una reunión interna del consorcio:

Figura nº 2: Matriz de la herramienta metodológica Resistances Toolkit



En resumen, la metodología propuesta por *Yellow Window* se divide en cuatro fases:

- a. Identificación de las resistencias que constituyen retos clave para la aplicación del cambio estructural en cada institución. La identificación de las resistencias se realizó en base a los 7 ejes de trabajo de los planes de igualdad acordados por el consorcio (desarrollo de carrera, conciliación, liderazgo, docencia e investigación, acoso y comunicación) así como aquellas que son transversales.
- b. Clasificación de las resistencias utilizando el marco de trabajo proporcionado por la revisión de la literatura: por qué, cómo y quién.
- c. Reconocimiento de las reacciones comunes a estas resistencias como individuos y como equipo, basándose en las directrices de atención antes mencionadas.
- d. Identificación de las técnicas y estrategias necesarias para hacer frente a estas resistencias, estableciendo puntos de acción concretos, utilizando los consejos desarrollados anteriormente.

Es importante destacar que la difusión del *Resistance Toolkit* se realizó a partir de una formación impartida por *Yellow Window* al conjunto del consorcio. Esta capacitación operó como un elemento catalizador de todo el proceso.

3.2. *Argumentarium*

La herramienta del *argumentarium* surgió de la necesidad compartida por varios *sister-projects* de tratar de recopilar argumentos académicos para responder de forma institucional/retórica a los agentes que manifiestan de forma expresa resistencias al cambio institucional. Este *argumentarium* está también organizado alrededor de los 7 ejes anteriormente mencionados y recoge diversas referencias bibliográficas y documentales de interés.

4. Principales resistencias identificadas

En las cinco instituciones del consorcio que han diseñado, aprobado y están aplicando el plan de igualdad se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a sus cargos directivos con el objetivo de conocer el grado de sensibilidad de género existente en los cuadros directivos de las universidades. Las entrevistas (17) fueron analizadas en el WP de Liderazgo y se retomaron para realizar el análisis de resistencias a partir del *Resistance*

Toolkit. El análisis de las entrevistas a través de esta herramienta ha llevado a la identificación de las siguientes resistencias institucionales, divididas por ámbitos:

Tabla 1. Resistencias Institucionales – Gearing Roles Resistance Toolkit

Progresión de carrera	1) Resistencia a las acciones positivas 2) Contraposición “meritocracia vs. Igualdad de género” 3) Instrumentalización
Conciliación	4) Resistencia a implementación /aumento medidas conciliación 5) Resistencia a generalizar las medidas (preferencia por la compartimentalización en diversos departamentos) 6) Empeño en la presencialidad 7) Confusión entre flexibilidad y conciliación 8) Resistencia a la co-responsabilidad
Mainstreaming	9) Resistencia a la transversalización en la docencia 10) Falta de interés/formación en género
Comunicación	11) Resistencia al lenguaje inclusivo 12) Resistencia a igualar la presencia / visibilización pública 13) Síndrome de la impostora
Liderazgo	14) Resistencia a cambiar roles de género estereotipados /tradicionales en la gestión/ dirección de la Universidad 15) Role femenino de la “hormiga”
Acoso	16) Aproximación formalista 17) Falta de información 18) Resistencia a la puesta en cuestión de la cultura organizacional
Transversal	19) Resistencia a la “ideología de género” 20) Disolución de la desigualdad de género en la “diversidad” y las diversas minorías (incomprensión de la interseccionalidad)

Fuente: Elaboración propia (Gearing-Roles Project)

Como se puede observar en la tabla, las resistencias institucionales a las medidas de igualdad son diversas según las áreas, aunque tienen algunos puntos en común:

- a. Algunas resistencias responden a los temores relativos a los costes, económico-laborales que pueden ocasionar. Son por ejemplo las medidas en el área de progresión de carrera o conciliación que se teme que puedan ser instrumentalizadas por los sindicatos en pos de mejoras laborales que no se consiguen mediante la negociación o que, previsiblemente, puedan suponer mayores costes de contratación u organización.
- b. Hay también resistencias relacionadas a costes simbólicos, que pueden afectar tanto a la imagen que la institución tiene de sí misma, como a la imagen que la

institución proyecta entre sus pares (otras universidades o instituciones jesuitas o la Iglesia Católica en general). Las medidas que suponen una visibilización consciente de la dimensión de género pueden ser entendidas dentro de la organización, de la Compañía de Jesús o de la Iglesia Católica como una forma de “activismo feminista” que choca con roles más acordes con la tradición católica, menos críticos, y que podrían causar “escándalo”. El empeño en el lenguaje inclusivo o la búsqueda del equilibrio de género en sustitución de la designación de mujeres “hormiga” son así considerados formas excesivas de (auto-) crítica al modelo de la organización; la puesta en discusión de la cultura organizacional en relación al acoso sexista, la publicidad de los protocolos sobre acoso sexual y la introducción de temarios de género podrían poner a la institución en el punto de mira crítico de partes importantes de la Iglesia Católica como una forma de adhesión a la llamada “ideología de género”.

- c. Finalmente hay también resistencias institucionales que afectan a la inercia y los equilibrios de poder asentados en la Universidad: el argumento de la meritocracia o del carácter neutro y objetivo del conocimiento, la antigüedad en la promoción, la misión de la Universidad o su idiosincrasia de universidad jesuita se manifiestan en las resistencias a cambiar los criterios y los procesos que rigen las dinámicas de la progresión de carrera, el liderazgo y la composición de órganos de dirección, la transversalización del género en la docencia (no tanto en la investigación, en dónde tiene una función para la consecución de fondos y por tanto suscita mayor interés).

A raíz de la identificación de las resistencias se llevaron a cabo una serie de acciones a modo de estrategias para combatirlas. Se organizó una reunión con el Rector y el Vicerrector de Comunidad Universitaria para trasladarles los datos de la evaluación intermedia del proyecto, en la que se ponía en evidencia el retroceso en materia de liderazgo. Se ha estado trabajando en la elaboración de una guía para la introducción de la perspectiva de género en docencia e investigación en la que ha participado personal docente e investigador de todas las Facultades de la Universidad. Asimismo, se han organizado varias acciones implicando al alumnado en calidad de claro agente de cambio (wikikedada; coro; teatro; grupo de debate). Finalmente, se está trabajando en lo que hemos denominado “humorarium” con el objetivo de utilizar el humor como herramienta para afrontar las resistencias a los avances en materia de igualdad (y que se presenta en otra comunicación en este Congreso).

5. Conclusiones

En este trabajo hemos analizado las resistencias a las que se enfrenta una organización, en este caso, la Universidad de Deusto, cuando trata de implementar medidas y acciones de igualdad con el claro objetivo de promover un cambio organizacional.

Se asume que para afrontar las resistencias es importante que la dirección de la organización lo asuma como prioridad organizacional y le dote de recursos. Esto permite otorgar legitimidad al cambio y vencer resistencias tanto formales como informales. Otros elementos clave son la coordinación y la creación de red de trabajo, así como saber gestión las emociones disfuncionales resistentes. Las resistencias formales pueden abordarse desde el establecimiento de la igualdad de mujeres y hombres como prioridad organizacional por parte de su dirección, dotando así de legitimidad al cambio: dotando de legitimidad al cambio y de recursos.

El proyecto Gearing Roles ha sido consciente de la necesidad de involucrar y motivar a agentes clave del cambio social. Se ha pretendido llevar a cabo un proceso representativo y participativo, por lo que no solo se ha trabajado con las estructuras existentes (unidad de igualdad, Comisión Paritaria de Igualdad, Gestión de Personas y Consejo de Dirección), sino que se han creado grupos *ad hoc* (core-group y task-force) para diseñar, priorizar e implementar el plan de igualdad.

A pesar de los esfuerzos realizados, un cambio institucional no se produce de la noche a la mañana, sino que es sumamente resistente formal e informalmente. Hemos considerado que una manera de avanzar era a través de la identificación y clasificación de las resistencias expresadas por sus máximos dirigentes. Podemos concluir que, en la Universidad de Deusto, las principales resistencias ante las propuestas de cambios en favor de la igualdad entre mujeres y hombres se pueden agrupar en tres tipos: 1. Temor al incremento de costes económico-laborales; 2. Costes simbólicos que puedan cuestionar la imagen e identidad de la institución; 3. Cuestionamiento de las inercias y equilibrios de poder existentes.

6. Bibliografía

- Beckhard, R. & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change* (2nd ed). Addison-Wesley, Reading, MA.
- Cameron, E. & Green, M. (2004). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page.
- Gartzia, I. (2021). Gender Equality in Business Action: A Multi-Agent Change Management Approach. *Sustainability*, 13.
- Jiménez Cortés, Rocío (2013). El mainstreaming de género en la universidad. En Rocío Palomares (Ed.), *Historia(s) de mujeres en homenaje a M^a Teresa López Beltrán* (pp. 271-297). Málaga: Perséfone.
- Kotter, JP. Un sentido de urgencia ; Harvard Business Press: Boston, MA, EE. UU., 2008.
- Lee-Gosselin, Helene; Briere, Sophie and Hawo, Ann (2013). Resistances to gender mainstreaming in organizations: Toward a new approach. *Gender in management: An International journal*, 28(8), 468-485.
- Lombardo, Emanuela and Mergaert, Lut (2013). Gender mainstreaming and resistance to gender training. A framework for studying implementation. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 21(4), 21-311.
- Loots, Sonja and Walker, Melanie (2015). Shaping a gender equality policy in higher education: which human capabilities matter? *Gender and Education*, 27(4), 361-375.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual difference measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.

- Recardo, R. J. (1995). Overcoming resistance to change. *National Productivity Review*, 14(2), 5-12.
- Strebel, P. (1996). Why Do Employees Resist Change? *Harvard Business Review*, 74, 86-92.
- Van den Brink, Marieke and Benschop, Yvonne. (2014). Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment. *Journal of Management Studies*, 51 (3), 460-492.
- Verge, Tània; Ferrer-Fons, Mariona and González, María José (2018). Resistance to mainstreaming gender into the higher education curriculum. *European Journal of Women's Studies*, 25(1), 86–101.
- Weick, KE; Quinn, RE Cambio y Desarrollo Organizacional. *Annu. Rev. Psychol.* 1999 , 50 , 361–386, doi: 10.1146 / annurev.psych.50.1.361.