

CAMBIANDO EL PODER DESDE ADENTRO

Lecciones de Mujeres Unidas y Activas
para convertirse en una organización
liderada por la base

publicado por

 **RoadMap**
Strengthening Organizations. Advancing Social Justice.

Valoramos el liderazgo de las mujeres inmigrantes y aspiramos a construir una organización que sea capaz de apoyar y desarrollar nuestro liderazgo, no sólo avanzar sino para vivir nuestra misión.

(tomado de la Filosofía sobre Identidad y Liderazgo de MUA)



La misión de RoadMap es fortalecer organizaciones de justicia social y el sector de justicia social a través de la construcción de habilidades, el aprendizaje por pares y trabajo en campo.

CAMBIANDO EL PODER DESDE ADENTRO

**Lecciones de Mujeres Unidas y Activas
para convertirse en una organización
liderada por la base**

publicado por RoadMap: Fortaleciendo Organizaciones y Avanzando la Justicia Social

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a las muchas personas que hicieron posible este informe y al buen trabajo de Futuro Fuerte. En primer lugar, estamos profundamente agradecidas al espíritu digno y guerrero de las mujeres inmigrantes que forman parte de Mujeres Unidas y Activas (MUA). Son sus voces, su visión, y su compromiso con la justicia no sólo para los inmigrantes sino para toda la gente vulnerable en los EU que impulsa el trabajo de MUA y nuestro trabajo para desarrollar destrezas de liderazgo de manera que los que están en los frentes de lucha puedan dirigir sus organizaciones.



Fotografía: Jesús Iñiguez

Estamos también agradecidas al equipo de MUA y especialmente al personal que viene de la base por confiar en nosotras para apoyar su crecimiento personal y profesional y al equipo dirigente de MUA por las horas incontables de trabajo ofreciendo retroalimentación a la Iniciativa de Futuro Fuerte. Futuro Fuerte no hubiera sido posible sin el trabajo innovador que han hecho las entrenadoras de liderazgo, las líderes de base, las luchadoras por la igualdad de raza y las consultoras de desarrollo organizacional. Tomamos prestado, creamos y mejoramos herramientas que respondan a las necesidades de mujeres monolingües inmigrantes y que también puedan responder a las necesidades del equipo bilingüe nacido en los EU. Queremos destacar en especial a Social Transformation Project, VISIONS INC., The Midwest Academy y a Rita Sever cuyo trabajo fue fundamental en la creación de Futuro Fuerte.

Extendemos un agradecimiento especial a las lectoras externas: Elena Letona, Lisa Moore, Margi Clarke y Karie Brown, por su retroalimentación y comentarios. Este grupo de organizadoras comprometidas ofrecieron una perspectiva externa que se necesitaba mucho y que nos permitió extraer lecciones más claras que se pueden aplicar a otros líderes del movimiento. Ellas, como nosotras, comparten un compromiso para lograr que las organizaciones del movimiento prediquen con el ejemplo y hagan espacio para que los más afectados puedan liderar de manera más significativa.

También queremos destacar y expresar nuestra gratitud a la Fundación Evelyn and Walter Haas Jr., a la Fundación NOVO, MEV (Move to End Violence) y a la Fundación Blue Shield de California por tomar el liderato en invertir en el desarrollo de capacitación en una forma substancial y significativa. La Fundación Evelyn and Walter Haas Jr. y la Fundación Hidden Leaf también dieron su apoyo para la publicación de este informe. Gracias por valorar la importancia de compartir estos aprendizajes para desarrollar el movimiento.

Queremos especialmente expresar nuestra profunda gratitud a Monica Regan, quién fue más allá de lo requerido para lograr ver este informe terminado hasta el último renglón.

Finalmente, queremos reconocer que el desarrollo de liderazgo es una tarea que se hace en colaboración y respeto mutuo, la entrenadora aprende mientras comparte. Es con respeto y humildad que recibimos las enseñanzas del equipo de MUA. Esperamos que el haber dejado que nos vieran "detrás de nuestras cámaras" les inspire a ayudar a quienes están en las trincheras liderando nuestros movimientos.

Ana Perez

Emily Goldfarb

©2018 Roadmap Consulting

Este informe fue escrito por Monica Regan, con contribuciones de Ana Perez, Emily Goldfarb, Kathleen Coll y la dirigencia de MUA. Fue editado por Jess Clarke, Reimagine! Movements Making Media y diseñado por Design Action Collective. Fotos de Rucha Chitnis, publicadas originalmente en el foto-ensayo "Scenes From Domestic Worker Organizing", en *Race, Poverty & the Environment* (RP&E), Volumen 20-2 Alive

CONTENIDO

Acerca de Mujeres Unidas y Activas 7

Acerca de Roadmap 7

I. Introducción 8

¿Quién dirige y por qué es importante?

¿Qué se requiere para cambiar el poder desde adentro?

¿Cómo se ve el éxito?

¿Cuáles son las implicaciones claves para el sector?

II. ¿Quién dirige y porqué es importante? 12

¿Cómo llegamos aquí?

Evolucionando de “basada” en la membresía a “liderada” por la base

“Construyendo un semillero de líderes” para un liderazgo sustentable

III. ¿Qué se necesita? Desarrollando la capacidad de liderazgo de MUA para un futuro fuerte 16

Preparando el Camino

Diseño de Futuro Fuerte: Un enfoque transformativo guiado por la equidad

Propósito de Futuro Fuerte: Transformación completa de la organización

Metodología de Futuro Fuerte: Entrenamiento integral y práctica experimental

IV. ¿Cómo se ve el éxito? 23

Cultivando nuevas líderes: De miembra a personal a líder organizacional

Profundizando el liderazgo: Asumiendo poder posicional e inspirando a otras

Predicando con el ejemplo: Cambiando la relación que se tiene con el poder y el privilegio

Adelantando la misión: Las alianzas externas empiezan a transformarse

Manteniéndonos fuertes frente al miedo y el conflicto

Manejando las transiciones ejecutivas: Construyendo un camino al liderazgo

Los siguientes pasos de MUA

Agentes internas del cambio: “Coordinadoras de Bienestar”

V. ¿Cuáles son las implicaciones clave en campo? 35

1) Compromiso de toda la organización; Apoyo de colaboradoras y patrocinadores

2) Fuerte inversión de tiempo y recursos

3) Apoyo personalizado para la capacitación y Agentes internas del cambio

Ruta hacia el cambio: De organizaciones “basadas” en membresía a organizaciones “lideradas” por la base

Lecciones y herramientas para la transformación de organizaciones (tabla)

VI. Apéndice 40

Contenido y Metodología de Futuro Fuerte

1) Retiros y sesiones con todo el personal

2) Talleres en grupos pequeños/Aprendizaje Una a Una

3) Capacitación individual



1078

MUJERES UNIDAS
PRESE

ACERCA DE MUJERES UNIDAS Y ACTIVAS

Mujeres Unidas y Activas (MUA) estará celebrando su trigésimo (30) aniversario en el 2020. Fundada en el Área de la Bahía de San Francisco, MUA es una organización de base de mujeres inmigrantes latinas con la doble misión de promover una transformación personal y generar poder para la justicia social y económica en la comunidad. Con un presupuesto actual de más de \$2.5 millones, un personal de 26 mujeres y una base de más de 500 miembros, MUA logra su misión combinando estrategias que incluyen:

Servicios Directos y Apoyo Mutuo: Las líderes inmigrantes de MUA y su personal ofrecen apoyo individualizado de una a una, consejería de grupo, referencias y acompañamiento a otros recursos comunitarios, e intervención en casos de violencia doméstica y asalto sexual.

Educación y Entrenamiento Comunitario: MUA fortalece la seguridad económica de su membresía y dirigencia mediante clases de inglés como segunda lengua, educación sobre los derechos de los trabajadores y talleres de preparación laboral para proveedoras Latinas inmigrantes de cuidados infantiles, limpieza de casas y cuidados de salud en el hogar.

Empoderamiento de la Membresía y Desarrollo de Liderazgo: A través de la educación política, talleres y entrenamientos sobre liderazgo, las miembros de MUA encuentran sus voces y hacen vínculos entre sus problemas personales y las injusticias económicas y sociales más generales, reconocen su propia fortaleza, aprenden destrezas organizativas, y desarrollan poder colectivo y comunitario.

Organizando la Comunidad: Trabajando en diversas alianzas a nivel local, regional, nacional e internacional, MUA provee un liderazgo esencial y moviliza su base en campañas para ganar derechos para mujeres y trabajadores inmigrantes.

ACERCA DE ROADMAP

RoadMap es una red nacional de consultores para el desarrollo organizacional y entrenadores dedicados a servir a organizaciones y alianzas que trabajan por la justicia social. Además de los servicios de consultoría, RoadMap sirve como foro para la innovación y el intercambio entre iguales, desarrollando y probando nuevas estrategias para construir organizaciones saludables y sostenibles, y redes y alianzas que buscan la justicia social.

Nuestra asociación con MUA en el diseño y facilitación de la iniciativa Futuro Fuerte es un excelente ejemplo de la manera en que emprendemos enfoques innovadores para promover un cambio organizacional perdurable. Futuro Fuerte ofrece oportunidades para evolucionar y profundizar más allá de las prácticas y procesos existentes tanto para el equipo consultor como para el personal de MUA, probando y refinando juntas nuevas estrategias y herramientas por un período largo de tiempo. Extrajimos muchas lecciones de esta experiencia, las cuales compartiremos con nuestra red en RoadMap e integraremos en nuestro trabajo venidero.

RoadMap ha lanzado recientemente una nueva iniciativa, The Beacon Project: Lighting a Path to Organizational Resiliency (Proyecto Faro: Iluminando el Camino a la Resiliencia Organizacional), cuyo objetivo es formar un cuadro de líderes entrenados que estén empoderados dentro de sus instituciones o coaliciones para ser catalizadores para la resiliencia y el cambio sostenible. Las lecciones que sacamos de Futuro Fuerte, donde hemos estado trabajando con los "faros" internos de MUA (las Coordinadoras del Bienestar) serán parte fundamental del proyecto Beacon.

I. INTRODUCCIÓN



Fotografía: Rucha Chitnis

En el trabajo continuo para lograr la justicia social, grupos laborando en la construcción del movimiento, al analizar sus organizaciones se preguntan: ¿Quién dirige? ¿Cómo se usa el poder? ¿Estamos *viviendo* nuestra misión aún cuando estamos trabajando para convertirla en realidad?

Para lograr un cambio duradero y un movimiento efectivo es esencial desarrollar liderazgo y enfatizar las destrezas desarrolladas a través de la experiencia vivida por aquellos más afectados directamente por la inequidad y la injusticia. Aún cuando muchas organizaciones hacen un compromiso activo para desarrollar liderazgo en las comunidades en que organizan, relativamente son pocos los miembros- líderes que tienen

posiciones estratégicas *dentro* de la organización. ¿Qué se necesita para que estos grupos que han hecho un compromiso explícito en ser dirigidos por la membresía logren realizar esta visión completamente?

Este informe presenta la experiencia del proceso que vivió una organización. Mujeres Unidas y Activas (MUA)¹¹ es una organización de base de mujeres inmigrantes latinas que tiene una doble misión: promover la transformación personal y generar poder para la justicia social y económica en la comunidad. Desde el 1990, MUA se ha comprometido a una dirigencia que salga de su membresía de base y a crear una estructura de toma de decisiones basada en las miembros-líderes. Para lograrlo y convertirse en una organización dirigida por la membresía, MUA reconoce que se debe invertir tiempo y recursos para desarrollar el liderazgo de la membresía a los diferentes niveles de trabajo de la organización, incluyendo: desarrollo de la base, administración y operaciones internas, recaudación de fondos, discursos públicos y trabajo en coalición con aliados del movimiento.

La iniciativa Futuro Fuerte de MUA nació de este compromiso. En un período de tres años, esta iniciativa ha fortalecido a la dirigencia de MUA y a su equipo de desarrollo profesional y de prácticas profesionales de manera que la organización se ha convertido en una organización exitosa y sustentable dirigida por inmigrantes latinas. El enfoque complejo y diferente de MUA busca crear un modelo que eleve el liderazgo y la autodeterminación de las mujeres inmigrantes en todos los niveles

1 <http://mujeresunidas.net/>

de la organización y que al mismo tiempo crear y promover la solidaridad y compartir el liderazgo con mujeres nacidas en los E.U.

MUA se asoció con las consultoras de RoadMap, Ana Perez² y Emily Goldfarb,³ aliadas de mucho tiempo y entrenadoras en el desarrollo organizacional, para diseñar y facilitar Futuro Fuerte. RoadMap⁴ está orgulloso de colaborar con MUA para documentar y compartir este trabajo para que sirva de inspiración a otros movimientos y aliados.

Basándose en las lecciones aprendidas de la experiencia de MUA y del proceso de Futuro Fuerte, RoadMap produce este informe, *Cambiando el Poder (Shifting Power)*, para compartir con otras organizaciones del movimiento, capacitadores y patrocinadores las experiencias e ideas relacionadas a las siguientes preguntas:

¿Quién dirige y por qué es importante?

Las misiones de las organizaciones de justicia social usualmente hablan de generar poder en comunidades marginadas para transformar la inequidad y la injusticia. Sin embargo, a menos que examinemos críticamente quién dirige y cómo se usa el poder internamente, incorporando y entendiendo el impacto de la opresión a nivel individual, interpersonal, cultural e institucional, corremos el riesgo de replicar esos mismos sistemas al interior de nuestras organizaciones. Esto, a su vez, crea dinámicas no saludables que pueden debilitar las relaciones, afectar la sustentabilidad e impedir nuestra eficacia externa. El trabajo de MUA para enfrentar e interrumpir estas dinámicas ofrece un fuerte ejemplo y una razón fundamental para un desarrollo de capacitación enfocado desde adentro que sirva para transformar la estructura y práctica de liderazgo. Basándonos en este experimento y en los años de experiencia, creemos que la práctica interna está fuertemente ligada con la eficacia externa, que el trabajo de un grupo que construye intencionalmente caminos desde su base hacia un liderazgo estratégico organizacional, llevará a una mayor sustentabilidad, a una mejor alineación con los valores y el propósito y tendrá un impacto más poderoso.

¿Qué se requiere para cambiar el poder desde adentro?

Para lograr un cambio de sistemas y compartir el poder en una manera significativa en la organización, Futuro Fuerte fue diseñado con un enfoque transformativo y requirió el compromiso de todas. El equipo consultor buscó la manera de crear cambios en los tres campos de la vida organizacional: mente y corazón, comportamiento, y estructura/sistemas. Además, buscó apoyar cambios que se reforzaran mutuamente en un ciclo continuo. Con estos fines, Futuro Fuerte implementó una metodología multidimensional, cimentada en enseñanzas y prácticas usando tres modalidades básicas: entrenamiento y herramientas para todo el personal, talleres en pequeños grupos para aprendizaje de iguales y entrenamiento individual. Todos los aspectos en el proceso de Futuro Fuerte se guiaron por un marco centrado en la equidad y en la justicia racial y con el fin de lograr una integración significativa de principios anti-opresivos y cambios duraderos en las dinámicas internas de poder.

² <https://roadmapconsulting.org/consultants/ana-perez-consultant/>

³ <https://roadmapconsulting.org/consultants/emily-goldfarb-director-and-consultant>

⁴ <http://roadmapconsulting.org/>



¿Cómo se ve el éxito?

En tres años, Futuro Fuerte logró crear cambios en MUA a diferentes niveles:

- » **Creando caminos para pasar de "miembra" a "personal" a "líder organizacional":** MUA está desarrollando un nuevo liderazgo con nuevas miembros contratadas como personal y con empleadas pre-existentes que surgieron de la base y que están tomando roles de mayor responsabilidad. Un cambio significativo ha sido el ascenso de una miembro de largo tiempo, primero, a co-directora y luego a la posición de directora ejecutiva en el 2017.
- » **Profundizando el liderazgo y la posesión del poder del puesto:** Las mujeres que ya están en posiciones de liderazgo ahora están entrando de lleno en responsabilidades de supervisión y convirtiéndose en fuertes tutoras para el nuevo personal, inspirando a otras a ver su propio poder y potencial.
- » **Cambiando relaciones de poder y privilegio:** Futuro Fuerte ha abierto nuevas líneas de comunicación y entendimiento apoyando dinámicas saludables de poder compartido y a través de las diferencias de clase, raza, educación y estatus migratorio.
- » **Vinculando la práctica interna al impacto del movimiento:** Las mujeres inmigrantes que son líderes en el personal están más presentes en roles de

liderazgo fuera de la organización, transformando las alianzas de MUA y conformando estrategias en un movimiento más amplio.

- » **Preparando el camino para una transición ejecutiva con relativamente pocos contratiempos:** Cuando el poder y la información no están concentrados en la cima de una organización, el manejo de las transiciones de liderazgo resulta más fácil. Cuando una de las co-directoras de MUA (una aliada no inmigrante) comenzó a planear su salida después de 14 años, las herramientas de Futuro Fuerte que ya estaban siendo implementadas hicieron posible un proceso colectivo de preparación para el cambio que involucró a las mujeres inmigrantes del personal y de la Mesa Directiva desde un comienzo.

Cambiando el Poder comparte ejemplos concretos y perspectivas del personal acerca del impacto de Futuro Fuerte en todos los niveles de la organización. También resalta el proceso de liderazgo por el cual pasaron cuatro miembros del personal de MUA y así ilustrar los cambios en mayor detalle.

¿Cuáles son las implicaciones claves para el sector?

Futuro Fuerte ofrece varios aprendizajes claves para las organizaciones que trabajan en integrar el liderazgo de su membresía en todos los niveles:

Cambiando el poder desde adentro es una transformación que requiere el compromiso de toda la organización y el apoyo de socias, aliadas, colaboradores, y patrocinadores, una fuerte inversión de tiempo y recursos, apoyo personalizado para la capacitación y agentes internos del cambio para asegurar una integración continua de las miembros-líderes a través de la organización. Con ejemplos de herramientas para el cambio, puntos de referencia específicos, pasos a seguir y apoyo necesario a través del proceso, RoadMap también ofrece a este campo un nuevo marco de referencia sobre la evolución de estructuras, culturas y prácticas de organizaciones “basadas” en membresía a organizaciones “lideradas” por la base.

Cambiando el poder busca situar el ejemplo de MUA en el contexto del movimiento amplio ofreciendo lecciones, perspectivas y preguntas para una exploración continua por otros líderes del movimiento, patrocinadores y capacitadores que están comprometidos en apoyar un cambio transformativo para la equidad y justicia en nuestras organizaciones, nuestras alianzas y en nuestra sociedad en total.

Así como este trabajo es un proceso continuo en MUA, esperamos que este informe sea una apertura para el diálogo continuo y una manera enriquecedora para compartir ideas e inspiración.

II. ¿QUIÉN DIRIGE Y PORQUÉ ES IMPORTANTE?

“ Antes de Futuro Fuerte, nosotras, las mujeres inmigrantes, nos sentíamos forzadas a tomar el liderazgo y lo resistimos, pero cuando fracasamos, nos sentimos humilladas. Sin embargo, nadie hablaba de esto. Estábamos a la dependencia de las nativas de inglés, o de las profesionales, así que siempre terminábamos haciendo la limpieza. Ahora reconocemos que teníamos miedo de tomar el liderazgo, de establecer una agenda, de usar nuestras destrezas del inglés. Como grupo, hablamos sobre cómo este patrón nos desempoderaba. Ahora estamos más conscientes de nuestros roles y del hecho de que tenemos descripciones del trabajo que tenemos que cumplir en nuestros puestos pero eso va de la mano con más apoyo y desarrollo profesional. **(Juanita)**



Fotografía: Brooke Anderson

Quién dirige y cómo se usa el poder, son preguntas muy importantes para las organizaciones de justicia social comprometidas con el empoderamiento de comunidades marginadas.

De acuerdo a un informe de Nonprofit Quarterly, sólo un 18% de los profesionales en organizaciones no lucrativas, un 10% de los directores ejecutivos y un 5% de los directores en jefe de las fundaciones son personas de color. Si también tomáramos en consideración otros factores como: clase socio-económica,

educación formal, estatus migratorio, lengua predominante y orientación sexual, para analizar como se reflejan las comunidades atendidas por la dirigencia de una organización, creemos que estos porcentajes serían aún más bajos.

La mayoría del sector no lucrativo utiliza modelos de dirigencia de la cultura dominante. Las cualidades que tradicionalmente se valoran en la esfera corporativa, son por ejemplo: rapidez para hacer las cosas, independencia y autodirección, ser guiado por la eficiencia y los resultados, tener una educación formal y tener un buen manejo del inglés, y estas cualidades se compensan dando ascensos y mayor poder.

Cuando la estructura y las expectativas de la dirigencia en una organización sin fines de lucro están predominantemente moldeadas por estándares de la cultura dominante, esto puede traer la consecuencia no intencionada de reforzar la dependencia y el desempoderamiento.

El liderazgo de las miembros de la base trae no sólo la experiencia y sabiduría de aquéllos directamente afectados por los problemas que queremos transformar, sino que trae consigo otras características de liderazgo que son importantes, pero no valoradas tales como hacer comunidad y construir relaciones, escuchar con profundidad, así como alimentar y apoyar el desarrollo de otros.

¿Cómo llegamos aquí?

En el caso de MUA, los problemas acerca del liderazgo interno se hicieron más visibles durante un período de rápida expansión. En 2008, MUA tenía un pequeño equipo de seis, cinco mujeres inmigrantes (tres de la base) y dos mujeres no inmigrantes. En un año, el personal casi se había duplicado y conforme MUA seguía creciendo (hoy tiene un equipo de 26) el personal y la dirigencia reconocieron algunos patrones que eran difíciles de enfrentar e interrumpir.

En la primera etapa de expansión, aunque la prioridad implícita era contratar mujeres de la base, las mujeres inmigrantes que se unieron al personal, ocuparon puestos de servicio directo a la membresía. Cuando se trató de puestos que dan la cara al mundo externo, tales como recaudación de fondos o trabajo en alianzas, se contrataron Latinas nacidas o educadas en los E.U. o aliadas blancas destrezas profesionales y hablantes de inglés.



Nos dimos cuenta que estábamos haciendo lo que hacen muchos grupos, contratar gente de la base para puestos de servicio y buscar organizadoras fuera de la comunidad. Nos sentimos incómodas, pero no sabíamos otra manera de hacerlo. No teníamos criterios claros sobre a quién o cómo contratar o lo que significa ser liderado por inmigrantes o cómo lograrlo. **(Andrea)**

La expansión de MUA nació de los éxitos y las fortalezas de la organización, así como de las nuevas oportunidades para participar en los esfuerzos para lograr cambios sistémicos amplios, algo central en la misión de MUA. Pero la presión del rápido crecimiento para llenar las demandas externas sin tener una visión clara y articulada o un proceso para crear un liderazgo compartido y sustentable, llevaron internamente a tensiones calladas.



Conforme crecíamos, experimentamos nuevas dinámicas en el personal que era más grande y diverso. Notamos más diferencias entre las miembros del personal nacidas y educadas en los EU y el personal inmigrante que había surgido de la base. Notamos desigualdades en el uso y manejo del inglés, de las computadoras, en las destrezas profesionales y diferencias en las maneras de interactuar, en los comportamientos y actitudes que fueron afectando la dirigencia de la organización y cómo nos sentíamos trabajando juntas. Hubo conversaciones difíciles pero importantes sobre algunas tensiones y divisiones entre nosotras que nos daban pavor, pero que eran necesarias y nos motivaron a traer apoyo de afuera para facilitar el proceso. **(Maria J)**



Evolucionando de “basada” en la membresía a “liderada” por la base

Una de las claves para que MUA siguiera adelante de una manera sana y transformadora, fue examinando y enfrentando las dinámicas internas a través del lente de equidad y justicia racial.

Las misiones de las organizaciones de justicia social hablan de confrontar y transformar los sistemas de opresión. Pero no es hasta que entendamos y actuemos ante el impacto de la opresión internamente (a nivel individual, interpersonal, cultural e institucional), estaremos replicando estos sistemas en nuestras organizaciones. Esto, a consecuencia, crea dinámicas poco saludables que pueden dañar relaciones, afectar la sustentabilidad de la organización e impedir la efectividad externa. Si nuestro trabajo se enfoca en ganar campañas a cualquier precio, a costa del compromiso de examinar críticamente cómo opera el poder y el liderazgo, podemos quizás lograr metas a corto plazo, pero no estamos creando sistemas o movimientos justos o sustentables.

Las organizaciones con membresía fuerte priorizan el generar campañas y estrategias políticas basadas en la experiencia vivida por aquellos más afectados por los problemas que se quieren transformar. Sabemos cómo esto se ve externamente en el trabajo de campaña efectivo, pero ¿Cómo se expresan estos mismos valores en las estructuras internas de nuestras organizaciones?

“ Empezamos a preguntarnos cómo sería si las mujeres inmigrantes estuvieran al frente de nuestro trabajo organizativo y de recaudación de fondos, no solo dando testimonio en esos esfuerzos, sino a la cabeza, articulando y diseñando la estrategia. **(Andrea)**

Según MUA iba analizando lo que se requería para convertirse mas completamente en una organización liderada por la membresía, abriendo caminos desde la base a TODOS los niveles de la organización, se dieron cuenta que no sería suficiente tener, como valor amplio, el liderazgo de las mujeres latinas inmigrantes. El éxito

requeriría de un análisis sistemático de cómo se usaba y distribuía el poder entre el personal y la voluntad de hacer cambios en toda la estructura y cultura directiva. Reconocieron la necesidad de tener una visión clara y articulada para la dirigencia dentro de la organización, incluyendo los roles de las mujeres inmigrantes y sus aliadas. También reconocieron la necesidad de una inversión fuerte en el desarrollo profesional del personal que incluyera desarrollar nuevas destrezas y autoconfianza para asegurar el éxito del personal que llegaron como miembros y fortalecer las prácticas de supervisión y el sistema de apoyo interno continuo.



La meta principal de Futuro Fuerte es desarrollar las destrezas y capacidades de las mujeres inmigrantes de la base para que podamos vernos como líderes y sentirnos más seguras en nuestro trabajo. Al fin de cuentas, eso beneficia a todo el equipo. **(Lulu)**

“Construyendo un semillero de líderes” para un liderazgo sustentable

Un fuerte compromiso con el poder compartido y el desarrollo de liderazgo a todos los niveles, combinado con estructuras para lograr el éxito de las nuevas líderes, impacta profundamente la sustentabilidad haciendo que nuestras organizaciones estén mejor preparadas para enfrentar los cambios, transiciones y retos que vienen de adentro y de afuera.



Cuando desarrollamos el liderazgo de las mujeres inmigrantes dentro del personal, nos aseguramos de que nuestra organización continúe funcionando aun cuando alguna miembro del personal se sale de la organización. Esto abre la posibilidad de contratar internamente mujeres latinas inmigrantes de la base, lo cual es central en la filosofía de la organización. **(María J.)**



En estos momentos que nuestra organización está creciendo, tenemos que fortalecer a nuestro personal y asegurarnos que el poder de toma de decisiones esté bien distribuido. Es importante incluir las voces y experiencias de las miembros que ahora son parte del personal, que pueden ser diferentes a las perspectivas de las fundadoras. **(Aide)**

Ver que más mujeres de la base son líderes en posiciones estratégicas de liderazgo, inspira a otras a asumir su propio liderazgo y poder auténtico. Un banco fuerte de líderes asegura múltiples generaciones de líderes llegando a la organización preparadas y comprometidas, trayendo ya la memoria institucional, así como perspectivas, ideas y energía fuertemente enraizadas.

Enfocar en estructuras y prácticas lideradas por los miembros *dentro* de las organizaciones de justicia social, fortalece su capacidad y sustentabilidad de la organización. Básicamente, creemos que las organizaciones más fuertes y sustentables acelerarán el cambio social a nivel del movimiento.

¿Qué se necesita para hacer esta visión una realidad y cómo se ve en la práctica? La experiencia de MUA ofrece lecciones y ejemplos útiles.

III. ¿QUÉ SE NECESITA?

Desarrollando la capacidad de liderazgo de MUA para un futuro fuerte



Fotografía: Rucha Chitnis

Preparando el Camino

Al centro de la preparación de MUA para el cambio, se encontraba una valiente reflexión interna y un reconocimiento de algunos retos y patrones alrededor del liderazgo y el poder que surgieron conforme la organización crecía. También se encontraba la voluntad de comprometerse a seguir trabajando (de adentro hacia afuera) para convertirse en la organización que visualizaban.

MUA estaba lista para participar en Futuro Fuerte con el apoyo y los cimientos echados en años anteriores en áreas como desarrollo de la visión de la organización, planeo, y desarrollo

de liderazgo. El premio Haas Jr. Flexible Leadership, el programa de desarrollo organizacional Novo Foundation Move to End Violence y el programa National Domestic Worker's Violence SOL Strategy, Organizing and Leadership) entre otros, invirtieron en el desarrollo de capacitación para fortalecer los sistemas, estrategias, personas, estructura y efectividad general de la organización.

En el 2005, MUA hizo el compromiso de formar y apoyar una Junta Directiva con por lo menos 51% de miembros salidas de la base. MUA ha invertido significativamente en el desarrollo de destrezas y liderazgo para empoderar a su membresía a asumir todos los roles y responsabilidades tradicionales propios del mando de una organización sin fines de lucro, haciendo de su Junta Directiva, un modelo efectivo que ciertamente otorga voz, capacidad y autoridad a las miembros de la comunidad. Con el tiempo, el trabajo de capacitación de MUA produjo claridad y consenso en su avance y generó el impulso necesario para formalizar una iniciativa continua y transformadora de liderazgo: Futuro Fuerte.

La motivación concreta para la creación de Futuro Fuerte nació de la visión estratégica de la organización del 2010-2012 la cual culminó en el 2013 con un acuerdo colectivo plasmado en el documento Filosofía de MUA sobre Identidad y Liderazgo (MUA's Philosophy on Identity and Leadership), una visión detallada⁵ que articula el compromiso de MUA para desarrollar las destrezas y capacidades de las mujeres inmigrantes para que sean líderes efectivas en todos los niveles de trabajo de MUA y que al mismo tiempo honren la importancia de la solidaridad y el liderazgo compartido con mujeres no inmigrantes.

5 <http://mujeresunidas.net/es/about/leadership-philosophy/>

La Filosofía preparó el camino de Futuro Fuerte con una imagen convincente de éxito, una muy bien articulada razón de ser y unos valores colectivos que guían el proceso para lograr la visión.

“ Valoramos el liderazgo de las mujeres inmigrantes y buscamos construir una organización que pueda desarrollar y apoyar nuestro liderazgo, para no solo adelantar nuestra misión sino también vivirla. **(tomado de Filosofía de MUA sobre en Identidad y Liderazgo)** ”

Con toda la organización clara en el propósito de desarrollar un liderazgo interno y un compromiso compartido con el “para qué”, Futuro Fuerte se diseñó para responder a la pregunta: “¿Cómo llegamos ahí?” Con los ya bien establecidos esfuerzos para un desarrollo robusto de liderazgo para las miembras de la base de MUA y una mesa directiva liderada por la base, Futuro Fuerte comenzó a enfocarse en los obstáculos y necesidades del personal. MUA entendió que para convertir en realidad la Filosofía, iba a ser necesario implementar una estrategia integral e intencional. Teniendo en mente los retos y logros que ya habían enfrentado, MUA trabajó de manera colaborativa con el equipo consultor para poder articular las metas concretas de Futuro Fuerte.



Fotografía: Brooke Anderson

METAS DE FUTURO FUERTE

El propósito general de Futuro Fuerte es fortalecer el liderazgo, el desarrollo profesional y la práctica interna de MUA para convertirse en una exitosa y sustentable organización liderada por mujeres latinas inmigrantes. Los objetivos específicos de la fase inicial de dos años (2014-2015) incluyen:



- » Apoyar al personal naciente de mujeres inmigrantes para que exitosamente puedan tomar la supervisión y administración del programa y estar listas para conformar la dirección ejecutiva;
- » Desarrollar la autoconfianza y destrezas del personal en las áreas de: resolución de conflictos, comunicación y retroalimentación, supervisión, toma de decisiones, pensamiento estratégico y más;
- » Apoyar la transformación a nivel individual y organizacional conectando al personal con el propósito y la visión de liderazgo personal de MUA;

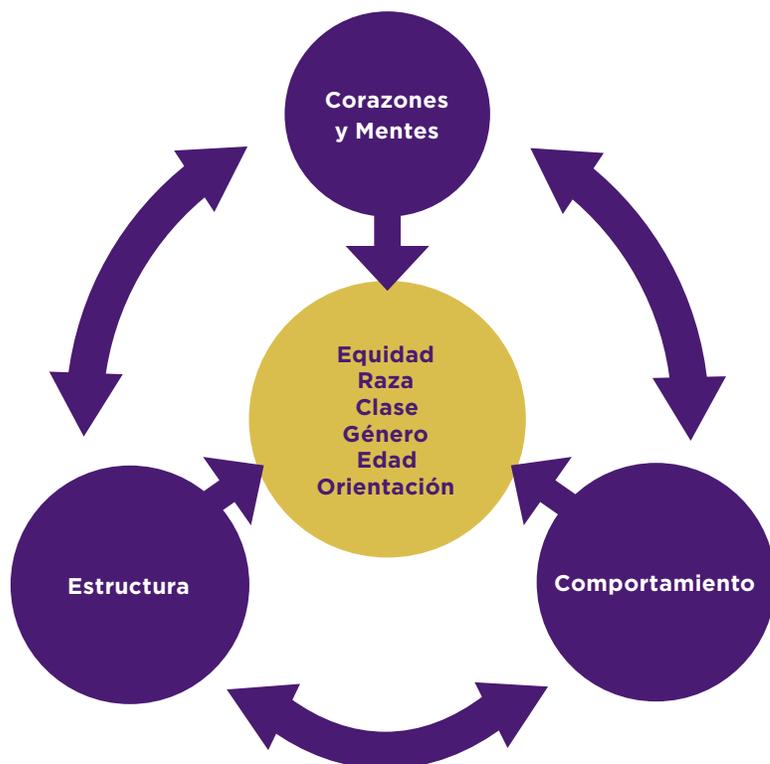
- » Insertar el entrenamiento en un contexto de poder, raza, clase y privilegio, con un enfoque particular en cómo se enfrenta un equipo de mujeres latinas inmigrantes con problemas de poder de posición;
- » Integrar un enfoque transformativo y herramientas que favorezcan un cambio duradero y con mayor alcance en la práctica interna y el impacto externo, elaborando sobre prácticas de liderazgo existente centradas en sanación, trauma, autoconciencia, educación política y más;
- » Ofrecer herramientas y prácticas para asegurar que MUA genere condiciones, estructuras y sistemas continuos para apoyar el éxito de todo el personal.

Diseño de Futuro Fuerte: Un enfoque transformativo guiado por la equidad

¿Qué se necesita para que las organizaciones que buscan evolucionar sus prácticas y estructuras de "basadas" en membresía a "lideradas" por la membresía puedan cambiar el poder desde adentro? Las consultoras Ana Pérez y Emily Goldfarb entendieron que se requerirían cambios duraderos y significativos en múltiples niveles para lograr la visión de MUA por lo que implementaron varios marcos de referencia que abordan el cambio organizacional desde un enfoque transformativo.

Robert Gass⁶ define transformación como "Un cambio que es profundo, radical y sustentable; un cambio fundamental que altera la naturaleza misma de algo". La Rueda del Cambio de Robert Gass es un modelo que nos ayuda a identificar la constelación de factores que deben atenderse para facilitar este cambio profundo en la persona, en un equipo o en un sistema organizacional. La Rueda del Cambio nos recuerda que, para crear cambios sustentables, debemos trabajar hábilmente bajo tres dominios en la vida organizacional:

- » **Corazones y Mentes:** La amplia gama de lo que la gente siente y piensa, sus motivaciones, creencias, emociones, percepciones, etc.
- » **Comportamiento:** Lo que la gente hace realmente; sus hábitos, sus palabras y acciones, la decisión de hablar o no hablar, de actuar o no actuar.
- » **Estructura:** Las estructuras, sistemas y procesos organizacionales a través de los cuáles se logra el trabajo.



6 <http://stproject.org/>

Futuro Fuerte incorpora y expande el modelo de la Rueda del Cambio para abordar mas completamente el propósito del trabajo transformativo dentro de MUA. Ana y Emily comprendieron que para crear y mantener un liderazgo significativo basado en membresía así como también organizaciones lideradas por la membresía, dentro del contexto de justicia social, se necesitaba de un enfoque guiado por la equidad.



El punto central de la visión de MUA es la justicia para las mujeres inmigrantes mediante el reforzamiento de su liderazgo. Para lograr esto, integramos un enfoque y herramientas anti-opresivas en todo el trabajo de desarrollo organizacional y de liderazgo. Agregamos una nueva esfera a la Rueda del Cambio de STP para poner equidad al centro del trabajo, de esta manera informando todas las otras áreas de transformación. Por ejemplo, centrarse solo en los huecos en el desarrollo de capacidades de las mujeres inmigrantes sin tomar en cuenta la responsabilidad del sistema de ofrecer oportunidades de aprendizaje, se estaba poniendo la responsabilidad en las espaldas de las mujeres inmigrantes. Cuando el equipo de MUA exploró el propósito, fue necesario hacer algunos ejercicios para explorar cómo el privilegio afectaba la habilidad individual de soñar con un propósito que superara la mera supervivencia. **(Emily)**



Fotografía: Rucha Chitnis

Propósito de Futuro Fuerte: Transformación completa de la organización

Al diseñar el enfoque de Futuro Fuerte, también estuvo claro que un cambio significativo de liderazgo no sería exitoso si se enfocaba solamente en el desarrollo de destrezas y capacitación de las miembros o del personal que venía de la base. La transformación requiere un compromiso de toda la organización y la voluntad de todas para notar cómo se usa el poder, quién lo ejerce y quiénes no. Para efectuar un cambio sistémico y compartir el poder en toda la organización, cada integrante del personal debe ser apoyada para hacer el trabajo interno necesario para entender y transformar las dinámicas de opresión y apropiarse efectivamente de su poder y privilegio.

Ana y Emily incorporaron elementos de VISIONS, Inc. para abordar un cambio cultural de un enfoque monocultural/occidental hacia uno guiado por la equidad y multicultural.⁷ Este marco de referencia ayudó al equipo a entender que las diferencias en el nivel de destrezas surgen como resultado de la desigualdad en la distribución de oportunidades basadas en la raza, clase y lugar de nacimiento y no solamente como resultado de un logro y esfuerzo individual. Las siguientes herramientas de VISIONS apoyaron las metas de Futuro Fuerte para un cambio hacia mayor equidad:

- » **Acuerdos de la comunicación cruce cultural** – un conjunto de valores y expectativas de conducta que pueden aplicarse a nivel personal y en todas las esferas de la vida organizacional.
- » **Grupos históricamente incluidos y excluidos** – una teoría que remarca cómo las dinámicas de opresión ocurren histórica y actualmente y quién se beneficia o quién es blanco de la opresión dependiendo de la categoría (raza, género, preferencia sexual, etc.).
- » **Opresión moderna y comportamientos de opresión internalizada** – es una herramienta que nombra específicamente los comportamientos habituales en los que se involucran las personas en ambos lados de la dinámica de opresión.



Las herramientas de VISIONS permitieron a MUA explorar el “orden natural” de quién hacía qué y por qué. Aquellas con mayores privilegios en la organización, recibieron apoyo para usarlos de modo que al final compartieran el poder y aquellas con menos privilegio fueron apoyadas para apropiarse de su poder. Por ejemplo, al analizar los roles individuales que tomaban en un evento de recaudación de fondos, las mujeres inmigrantes siempre escogían los trabajos manuales (cocinar, preparar el salón, lavar los trastes) mientras que las nacidas y educadas formalmente en los EU planeaban el programa, llevaban a cabo el evento y les daban la bienvenida a los donantes. Al desafiar estos valores, creencias y hábitos que llevaba a cada grupo a auto-segregarse por tareas el personal de MUA fue capaz de desarrollar estrategias a nivel de sistemas y estructuras que interrumpían estas dinámicas.” **(Ana)**

La misión de MUA y su continuo compromiso con una transformación y sanación personal, sentaron las bases para el profundo compromiso y vulnerabilidad que el enfoque de Futuro Fuerte demandaría. Además, algunas de las herramientas y

⁷ <http://visions-inc.org>

procesos de programas de entrenamiento previos, incluyendo: los programas de Novo Foundation's Move to End Violence y National Domestic Worker Alliance's SOL, dirigido por Generative Somatics, prepararon al equipo de líderes del personal de MUA para un trabajo transformativo a través de prácticas de mente-cuerpo enfocadas en la equidad y la liberación, incluyendo ejercicios de respiración, autocuidado, movimiento, arte, escritura y música. El cambio transformativo continuo implica trabajo duro, demanda fuertes recursos internos y una cultura de cuidado y apoyo mutuo. A menudo, el dismantelar dinámicas de opresión puede activar ansiedad derivada de algún trauma interno. Consciente de estos retos y con el compromiso de apoyar la sanación y el bienestar de cada miembro de MUA, Futuro Fuerte incorporó prácticas de atención plena como lo es la meditación, prácticas espirituales indígenas y movimiento físico para profundizar e integrar holísticamente los cambios transformativos.

Metodología de Futuro Fuerte: Entrenamiento integral y práctica experimental

El equipo consultor de Futuro Fuerte diseñó su metodología buscando maneras de identificar y enfrentar los elementos críticos en cada uno de los tres dominios en la vida organizacional, a saber: corazones y mentes, comportamiento y sistemas. También buscaron apoyar cambios que se reforzaran mutuamente en un ciclo continuo de manera que los cambios en un dominio evocaran y reforzarán los cambios en los otros dos dominios. Con este fin, Futuro Fuerte implementó un enfoque multidimensional, construyendo sobre enseñanzas y prácticas usando tres modalidades básicas:

- 1) **Las sesiones de entrenamiento y retiros para todo el personal** refuerzan el compromiso de toda la organización y la capacidad de avanzar juntas hacia metas compartidas y fortalecen un ambiente de aprendizaje colectivo donde lo más importante es el liderazgo de las mujeres inmigrantes.
- 1) **Los talleres en grupos pequeños y los círculos de estudio por pares** profundizaron los conceptos presentados en los entrenamientos del grupo grande y/o enfocaron en las experiencias individuales, compartiendo éxitos y dificultades al intentar nuevas prácticas y ofrecer consejería de una a una.
- 1) **La capacitación individual** creó un espacio para que cada quién enfrentara y desaprendiera patrones que obstaculizan la transformación, centrándose específicamente en las metas, retos y necesidades de cada persona.

En el Apéndice se detallan los propósitos, el sumario de temas cubiertos y las lecciones claves aprendidas en cada componente.

IV. ¿CÓMO SE VE EL ÉXITO?



Fotografía: Rucha Chitnis

Desde el comienzo de Futuro Fuerte, MUA ha logrado grandes cambios hacia el logro de la visión y filosofía de la organización. Actualmente, de un equipo de 26 personas, 25 se identifican como latinas y 20 son mujeres inmigrantes. Quince de ellas provienen de la membresía, cinco son latinas inmigrantes que no provienen de la base. Además, MUA tiene en su equipo cinco latinas nacidas en los EU y una aliada blanca nacida también en los EU. Pero los cambios van más allá del número de mujeres inmigrantes en roles de dirección y liderazgo.

En grupos de enfoque acerca de la eficacia de Futuro Fuerte, el personal de MUA compartió sus perspectivas sobre el impacto del programa, incluyendo: su sentido de propósito y su propia expresión única de liderazgo; cambios en las dinámicas internas y prácticas comunicativas; el valor de los nuevos sistemas y estructuras de apoyo para asegurar el desarrollo y el éxito del equipo; y cambios concretos en la manera en que MUA se involucra y es representada en campañas externas y en el trabajo de desarrollo del movimiento.

Cultivando nuevas líderes: De miembro a personal a líder organizacional

Desde que comenzó Futuro Fuerte, MUA ha contratado seis mujeres inmigrantes salidas de la base como miembros del personal. Un resultado del proceso de Futuro Fuerte ha sido el reconocimiento profundo de que las integrantes de base que se unen al personal, enfrentan un fuerte ajuste a la cultura organizacional y a los roles en las organizaciones no lucrativas. No es solamente un nuevo conjunto de responsabilidades y expectativas que cumplir sino también cambios en la dinámica de relación entre ellas y las otras miembros del personal.



Futuro Fuerte me ha ayudado a pasar de miembro al personal. Es un cambio drástico pues implica más responsabilidad, así como trabajar con las integrantes del personal desde un nuevo lugar. He adquirido herramientas para manejar grupos y solucionar conflictos que me dan mayor confianza en mi nuevo puesto en MUA. **(Verónica)**

La dirigencia de MUA reconoció que necesitaban crear descripciones de los puestos de trabajo más realistas e implementar sistemas mas amplios de apoyo. Las nuevas integrantes que se unen al personal tienen el beneficio de un día completo de orientación sobre las metas y procesos de Futuro Fuerte. Además, MUA se ha comprometido a ofrecer ayuda y entrenamiento individual durante su transición, y a identificar metas de liderazgo, y adquirir herramientas para navegar los nuevos roles y conflictos y aprender nuevas destrezas. Futuro Fuerte también se ha enfocado en fortalecer la supervisión de manera que las gerentes que supervisan el nuevo personal estén mejor preparadas para ofrecer la ayuda y estructura que ellas necesitan para tener éxito.

La visión de MUA para convertirse en una organización completamente liderada por la base requiere apoyo no solo durante la transición inicial de miembro de base a puesto en el personal, sino también priorizar las oportunidades de crecimiento de liderazgo para las mujeres inmigrantes en el personal de manera continua e intencional. En el proceso de Futuro Fuerte, un número de mujeres inmigrantes del personal obtuvieron destrezas concretas y la confianza necesaria para asumir nuevas responsabilidades. La siguiente tabla provee algunos ejemplos de cambios concretos en los roles de antiguas miembros del personal que se están integrando en la creciente dirigencia estratégica organizacional.

Tabla de desarrollo del personal Futuro Fuerte

Personal inmigrante y de base	Rol antes de Futuro Fuerte (FF)	Habilidades o cambios específicos a través de FF	Nuevo rol de liderazgo/ Responsabilidad adicional
Miriam	Consejera voluntaria individual y facilitadora de grupos	Fortaleció su autoconfianza para ayudar a las miembros a navegar entre la policía racista y servicios sociales; poniendo límites y priorizando el autocuidado al apoyar a mujeres en trauma; asume la supervisión de voluntarias y practicantes.	Coordinadora a tiempo completo del programa de violencia doméstica, responsable de la planeación, supervisión y ejecución de un congreso de todo el día para más de 250 personas.
Laura	Asistente de Programas	Recibió entrenamiento para utilizar el correo electrónico y las hojas de calculo. Fue entrenada en supervisión.	En el 2016, fue promovida al rol de Coordinadora de Programas, supervisando a dos empleadas de base; en el 2018, se incorporo al Equipo de Liderazgo.
Lulu	Recaudadora de fondos	Fortaleció la habilidad de ofrecer re-trealimentación, crear planes de tra-bajo, establecer límites personales y guiar al equipo en la implementación de Futuro Fuerte.	Coordinadora de Bienestar responsable de la integración de las herramientas de Futuro Fuerte en todas las reuniones y retiros.
Monica	Consejera voluntaria	Fortaleció la autoconfianza, lo que resultó en la habilidad de planear y facilitar el entrenamiento de 20 consejeras de crisis; trabajo en colaboración con otras agencias, hablar con los medios y supervisa voluntarias.	Coordinadora del programa de Asalto Sexual de MUA, responsable de planear e implementar entrenamientos para MUA y sus aliadas, promoción de programas y supervisión del voluntariado en MUA.
Enma	Asociada de Alcance a tiempo parcial	Recibió entrenamiento en el uso de la computadora, calendarios de trabajo, manejo del tiempo y monitoreo de la información de programas.	Fue promovida a Organizadora de Derechos de los Inmigrantes, posición a tiempo completo a cargo de alcanzar las metas de dos contratos de la Ciudad de SF.
Maria	Cuidado Infantil	Fortaleció la habilidad de supervisión directa de proveedores de cuidados infantiles, incluyendo destrezas de autoconfianza para mantener las proveedoras responsables a través de pláticas valientes y estableciendo metas; diseño e implemento capacitaciones mensuales para un equipo de 15	Coordinadora del Programa de Cuidados Infantiles, responsable del diseño, implementación y supervisión del programa
Veronica	Líder comunitaria	Fortaleció su confianza para pasar de miembro a personal con roles de organizadora y liderando los esfuerzos de MUA para educar a las trabajadoras domésticas sobre sus derechos y movilizarlas para participar en las campañas de MUA.	Organizadora para la educación y el alcance de los derechos de los trabajadores



Profundizando el liderazgo: Asumiendo poder posicional e inspirando a otras

Con el apoyo de la capacitación y entrenamiento de Futuro Fuerte, las mujeres que ya están en puestos de liderazgo en la organización están profundizando su poder, aceptando todas las responsabilidades de supervisión y convirtiéndose en tutoras fuertes para el nuevo personal. El personal de MUA también se ha dado cuenta que los cambios de poder en una líder, apoya directamente el camino hacia el liderazgo de las otras, que el crecimiento de una mujer inmigrante inspira a otras a ver su propio poder y potencial.

“ Futuro Fuerte me ha ayudado a desarrollar un tipo de liderazgo que no se basa en condiciones personales, sino que abre el espacio para que otras líderes tomen roles más grandes. Me ha ayudado a escuchar mejor y a permitirme a estar en desacuerdo. Me ha empujado a ser una mejor líder en diferentes maneras. **(Ariana)**

“ Después de este proceso, las mujeres inmigrantes se ven como las protagonistas en la organización y en el papel de liderazgo que juegan organizando reuniones, haciendo informes o aprendiendo computación. No todas las mujeres inmigrantes lo han logrado todavía pero muchas sí y lo más importante es que cuando vemos a una mujer inmigrante tomar roles subordinados, lo hacemos notar y se hacen cambios. **(Juana)**

“ Invierto mi tiempo en supervisar. Como aliada, veo, nombro y abordo las dinámicas de poder y el privilegio. Como supervisora, ahora tengo herramientas a mi disposición, igual que las otras en el equipo. También he estado teniendo conversaciones valientes de manera que la comunicación sea mas directa. **(Karina)**

TRAYECTO DE LIDERAZGO

María Jiménez

“He aprendido a aceptar que en MUA, tengo poder.”



Fotografía: Jesús Iñiguez

En mi vida han habido muchos momentos en que me he sentido sin ningún poder o sin el derecho a abrir la boca. Así que no es sorpresa que tenía miedo de aceptar mi poder. Como latina e inmigrante, llegué a la conclusión que debería dejar a otras el trabajo de organizar las reuniones y retiros, tomar notas y hacer trabajos en la computadora. Me sentía más cómoda preparando la comida. A través de Futuro Fuerte descubrí que me gusta esconderme y negar el poder que tengo. No quería que otras supieran que yo era la que tomaba decisiones fuertes, como despedir personas. Internamente, tuve que enfrentar mis dudas sobre si estaba tomando buenas o malas decisiones y externamente podía culpar a otras dirigentes por decisiones no populares. Antes de Futuro Fuerte, era más fácil para mí decir, ‘Bueno, esa decisión la tomaron las codirectoras y ellas son las que hacen todo, para bien o para mal.’ No me daba cuenta que al no asumir responsabilidad por mis decisiones, generaba tensión entre el equipo y las dos codirectoras y perdía su confianza en mí como administradora. Aprendí a aceptar que en MUA, tengo poder y he trabajado para saber qué hacer con ese poder. Ahora, orgullosamente tomo responsabilidad por las decisiones que tomo (incluso las más difíciles) y mi equipo me respeta aún más.

María vino a los E.U. a la edad de 19 años desde un pequeño pueblo de Jalisco, México, y se unió a MUA meses después de llegar a San Francisco.

- 1989**
Co-fundadora
- 1994**
Coordinadora de la Oficina de SF
- 1999**
Coordinadora de la nueva oficina de MUA en Oakland
- 2004**
Coordinadora de Programas de Apoyo
- 2007**
Pasa a ser Directora de Programas
- 2009**
Se une a la dirigencia de MUA

Predicando con el ejemplo: Cambiando la relación que se tiene con el poder y el privilegio



La diferencia más visible que veo hasta ahora es que las personas se comunican de una manera más abierta y con menos prejuicios. Ha sido algo muy poderoso el poder abrir espacios para hablar acerca de cosas difíciles, acerca de la realidad de cada persona, de cómo trabajar juntas y lo que necesitamos hacer para alcanzar nuestras metas en MUA. **(Lulu)**

Futuro Fuerte ha abierto nuevos canales de comunicación, conciencia y entendimiento entre las diferencias de clase, educación, raza y estatus migratorio, así como también en el rol o nivel de poder que trae un puesto en la organización.



La primera vez que hicimos la tabla de poder y privilegio, fue un momento incómodo para mí. La tabla tiene dos columnas, tú eliges dónde caes en cualquiera de las dos categorías o columnas. Como hija de inmigrantes mexicanos que creció en Chicago, nunca me percibí como alguien con un trasfondo de privilegios, pero al ver mi tabla y las de algunas de mis compañeras, ví que he tenido todas las ventajas del mundo comparada con ellas. Entonces me dí cuenta que así es como las compañeras nos han percibido (a las nacidas en los EU) todo el tiempo. Esta experiencia me permitió entender que hablar inglés, haber nacido en este país y haber ido a la universidad me ha dado unas destrezas que había dado por sentado. Cuando las mujeres inmigrantes hablaban de sentirse oprimidas por nosotras, yo no lo entendía. Después de Futuro Fuerte, mis compañeras entendieron que sólo porque nací en este país hablando inglés, no se me hizo tan fácil como a la gente blanca. Llegar a este entendimiento mutuo me ha permitido colocarme como una fuerte aliada de mis compañeras inmigrantes salidas de la base. Uso mi poder y no me siento intimidada. **(Aide)**

El personal de MUA, con un entendimiento matizado de cómo opera el poder y el privilegio en la sociedad de los EU, ha sido capaz de construir un respeto y reconocimiento profundo del origen de cada mujer, los obstáculos que ha enfrentado y la perspectiva única que traen a la visión compartida del trabajo de MUA



Futuro Fuerte ha sido importante aquí porque tenemos gente de todos trasfondos en MUA. Nos ha ayudado a ser más conscientes de las maneras en las que cosas como el privilegio y otras diferencias afectan las relaciones que tiene la persona con su trabajo y eso ayuda a generar el tipo de apoyo que se necesita. **(Erika)**

En general, con una comunicación más honesta y valiente sobre el divisionismo interno que previamente no se había reconocido, muchas miembras del personal hablaron de un mayor sentido de libertad para traer su ser entero al trabajo y también reportaron una cultura de apoyo mutuo más transparente y saludable que refleja los valores y misión de MUA.



Antes de Futuro Fuerte, solía hacer cosas que me lastimaban, me hacían sentir mal o atrapada. Pasé momentos difíciles tratando de entender las herramientas de comunicación, porque eran muy diferentes de lo que yo estaba haciendo. Ahora que estoy usando las herramientas y teniendo conversaciones valientes cuando es necesario, me siento libre. Este trabajo es liberador. **(Juana)**

TRAYECTO DE LIDERAZGO

Juana Flores

“Demandé que mi voz fuera escuchada y respetada dentro y fuera de MUA”



Fotografía: Jesús Iñiguez

Me tomó mucho asimilar la idea de que yo podría ser una de las dos mayores líderes de MUA. Fue un gran reto para mí tener que desarrollar la confianza para estar al frente de MUA habiendo salido como miembro de la base y sentir que como mujer no tenía valor y que como inmigrante no tenía el derecho de pedir o reclamar nada. Por años, mi co-directora y yo caímos en un patrón donde ella tomaba todas las decisiones y yo o no hablaba o cuando hablaba mi voz no era escuchada. Mi voz no era fuerte porque yo estaba llena de dudas y miedo. Me encontré a mí misma jugando un papel simbólico, yo era directora de nombre, pero no ejercía mi poder y no participaba activamente en la toma de decisiones. Era como si tuviera una vocecita en mi oído susurrándome todas mis inseguridades. Así que me sentía paralizada y otras venían a rescatarme y a hacer las actividades descritas para mi trabajo. Futuro Fuerte me ayudó a darme cuenta que necesitaba tomar mi poder y no tener miedo de hablar. Aprendí destrezas para silenciar la voz negativa interna y para hacer de verdad todo lo que mi puesto requería. Finalmente usé mi voz para decir que esta dinámica no podía y no debía continuar. Yo soy la mujer que entiende las necesidades de nuestras miembros, la que cruzó la frontera sin papeles. Tengo derecho a que mis opiniones determinen la postura política que tome MUA, a quién contrata y con quién colabora. Futuro Fuerte me ayudó a cimentarme en mí misma y creer que mi voz es importante y esto lo cambió todo. Ahora me presiono para señalar y demandar que mi voz sea escuchada y respetada dentro y fuera de MUA.

Después de Futuro Fuerte, fui elegida presidenta de la Alianza Nacional de las Trabajadoras del Hogar y asumí el puesto no de manera simbólica sino como una socia en toda la extensión de la palabra. Estuve dando ideas, tomando decisiones y realmente ocupé muy bien ese espacio. Me sentí orgullosa de representar internacionalmente a las trabajadoras domésticas de los E.U. Cuando hablé ante las Naciones Unidas y después trabajé con ellos para ratificar la ley internacional para proteger a las trabajadoras domésticas, tenía el conocimiento que necesitaba para ser una defensora eficaz y usé mi voz para informar a los oficiales gubernamentales de la situación de otras trabajadoras como yo. Ahora viajo internacionalmente para hacer estos vínculos. Futuro Fuerte me ha ayudado a ganar confianza para volverme una líder fuerte dentro y fuera de la organización. Me ayudó a reflexionar sobre las maneras en las que quiero representar a mi comunidad. Me ayudó a llegar a un lugar más confidente y liberador.

Juana llegó a MUA en 1990 después de sufrir violencia doméstica y cruzar la frontera sin documentos.

- 1990**
Se gradúa de un entrenamiento en liderazgo
- 1992**
Coordinadora a medio tiempo de la oficina de SF
- 1994**
Coordinadora a tiempo completo de la oficina de SF
- 2003**
Promovida a ser Co-directora de MUA
- 2010**
Representa a las Trabajadoras del Hogar de los E.U. ante la Organización Internacional del Trabajo
- 2012**
Elegida Presidenta de la Mesa Directiva de la Alianza Nacional de Trabajadoras del Hogar
- 2016**
Elegida miembro al Comité Timón de la Federación Internacional de Trabajadoras del Hogar
- 2018**
Promovida a Directora Ejecutiva de MUA

Adelantando la misión: Las alianzas externas empiezan a transformarse

La inversión de MUA en Futuro Fuerte surgió de un compromiso para vivir la doble misión de la organización de transformación personal y generar poder comunitario, aún cuando trabajan para llevar justicia económica y social al mundo. Al comienzo de Futuro Fuerte, MUA enfrentaba un patrón en el que la mayoría de las mujeres educadas o nacidas en los E.U. tenían puestos de atención pública. Ahora, poniendo atención directa en este problema y con el apoyo y énfasis en desarrollar nuevas destrezas y compartir el poder, las mujeres inmigrantes del personal están más presentes en puestos de liderazgo fuera de la organización, moldeando estrategias en el movimiento más amplio. Actualmente, ocho de las mujeres inmigrantes líderes de MUA son responsables de representar a MUA en coaliciones claves o en alianzas con organizaciones colaboradoras. Por ejemplo, la Directora de Programas de MUA es parte de una red estatal para una respuesta culturalmente apropiada a la violencia doméstica. El personal de servicio directo de MUA tiene relaciones estrechas con colaboradoras claves en esfuerzos para mejorar el acceso a servicios de violencia y asalto sexual para inmigrantes latinas. Además, las nuevas organizadoras de MUA tienen un lugar en las mesas de las alianzas locales y estatales para los derechos de los trabajadores y de los inmigrantes.

A través de MUA, las mujeres inmigrantes y sus aliadas están utilizando sus fortalezas y poder inherente, desafiándose a sí mismas y una a otra para seguir creciendo, para mejorar sus destrezas y extender su liderazgo en nuevas direcciones. Cada uno de estos pasos hacia cambios transformativos abordan directamente la misión de la organización y fortalecen el trabajo de adentro hacia afuera.

Manteniéndonos fuertes frente al miedo y el conflicto

Las herramientas de Futuro Fuerte han demostrado ser útiles en tiempos desafiantes. Después de las elecciones del 2016, muchas miembras—y en general los inmigrantes en los E.U.—han sufrido ansiedad profunda y miedo. Por un tiempo, el trabajo de abogacía política de MUA prácticamente se detuvo, dado que las miembras dejaron de participar por miedo tanto a las autoridades federales de inmigración como a los ataques xenófobos de ciudadanos americanos. Esta situación creó gran temor en algunas miembras de base en el personal a tal punto que dejaron de hacer trabajo organizacional y abogacía política.

Para responder a estos miedos, MUA organizó una serie de reuniones y retiros para el personal para desarrollar un protocolo de seguridad frente a redadas de ICE y para ayudar a las miembras a desarrollar planes de emergencia familiar en caso de detención o deportación. En estas reuniones se integraron herramientas somáticas culturalmente apropiadas como ejercicios de respiración, terapia de aromas y círculos de medicina ancestral para manejar la ansiedad. Poco a poco, pero firme de Futuro Fuerte para animar al personal a compartir sus preocupaciones sobre lo que había ocurrido, abrir espacios para desahogarse y debatir cómo sanar y seguir adelante. Estas conversaciones también resultaron en una lista de protocolos y políticas de Recursos Humanos y comunicación interna que se han integrado a un plan de trabajo multi-anual de desarrollo organizacional.

Durante este periodo de intensa ansiedad, dos organizadoras de largo tiempo— ambas mujeres inmigrantes de base— salieron de la organización abruptamente en circunstancias difíciles. El Equipo de Liderazgo organizó una serie de reuniones de Futuro Fuerte para animar al personal a compartir sus preocupaciones sobre lo que había ocurrido, abrir espacios para desahogarse y debatir cómo sanar y seguir adelante. Estas conversaciones también resultaron en una lista de protocolos y políticas de Recursos Humanos y comunicación interna que se han integrado a un plan de trabajo multi-anual de desarrollo organizacional.

Laura Camberos emigró a Oakland con su esposo mientras esperaba su primer bebé. Ahora ella vive en East Oakland con su esposo y tres hijos.

TRAYECTO DE LIDERAZGO

Laura Camberos

“Una líder es una persona que trabaja en sí misma.”



Fotografía: Jesús Iñiguez

He sido capaz de identificar la líder que vive en mí y darme cuenta que una líder es una persona que trabaja en sí misma. Estoy explorando y deshaciéndome de los “ismos” que operan en mí. Ahora sé que el comprender que he absorbido mensajes opresivos sobre otros, afecta mi voluntad para construir un movimiento a través de diferencias. Como resultado de Futuro Fuerte y de entender el racismo en los EU, estoy trabajando de cerca en solidaridad con otras comunidades. Esto fue difícil de hacer para mí. Al vivir en vecindarios de bajos recursos donde existe una mezcla de latinos y afroamericanos, he tenido mis experiencias negativas con gente negra. Así que antes de Futuro Fuerte yo solía cancelar totalmente a la comunidad afroamericana, pero ahora entiendo qué crea las condiciones que pone a nuestras comunidades una en contra de otra. Antes de Futuro Fuerte no entendía el movimiento de las Vidas de Los Afrodescendientes Importa. Ahora no solo lo entiendo, sino que soy una defensora del mismo. Ahora sé que la transformación personal y nuestra participación cívica política es lo que nos permite a todos unirnos en la lucha por los cambios que queremos. Futuro Fuerte también me ha ayudado a soñar más, a ser capaz de decir, “Yo puedo llegar a ser una supervisora” aún cuando soy una mujer inmigrante, en el proceso de aprender inglés como segunda lengua, y de aprender nuevas tecnologías. Me siento fuerte, con confianza en mi liderazgo, capaz de decir, “Puedo crecer y los otros pueden crecer conmigo.”

- 2002**
Se une a MUA
- 2006**
Organizadora becaria
- 2011**
Consejera voluntaria sobre violencia doméstica en la colaboración de MUA en el albergue Ruby’s Place
- 2012**
Contratada a medio tiempo como Asistente en el Programa de Oakland
- 2013**
Pasa a ser coordinadora a tiempo completo del Programa de Cuidados infantiles y reuniones de la membresía
- 2016**
Comienza a supervisar a dos miembros del personal
- 2018**
Promovida a Coordinadora de Programas, se une al Equipo de Liderazgo

Antes de llegar a MUA, Andrea Lee era una organizadora comunitaria desarrollando poder político para las mujeres y haciendo trabajo voluntario de solidaridad y desarrollando con organizaciones de mujeres en Guatemala.

TRAYECTO DE LIDERAZGO

Andrea Lee

“La organización nos necesita para demostrar intencionalmente cómo construir relaciones efectivas entre nuestras diferencias.”



Fotografía: Jesús Iñiguez

Cuando me incorpore al personal de MUA como la única mujer blanca, nacida en los EU y con el privilegio de la ciudadanía, teniendo el inglés como primera lengua, así como los privilegios de clase y educación, tenía mucho que aprender. Me contrataron como co-directora, puesto para el cual tenía muy poca preparación y entrenamiento. Pensé que mi trabajo era entrenar y apoyar a alguien más para que hiciera lo que yo estaba haciendo para que me reemplazara e irme. Eso fue arrogante de mi parte porque ni siquiera sabía cómo hacer el trabajo. Como mujer blanca, yo también tenía mucho que aprender sobre lo que significaba trabajar en colectiva (codo a codo) con mujeres inmigrantes. Por ejemplo, tuve que desafiar de mi cultura dominante el valor que se le da a la eficacia y productividad sobre otras maneras de hacer el trabajo. Me tomó tiempo ir más despacio y no considerar el ir más despacio como menos efectivo. Además, reconocer que está bien trabajar a velocidades diferentes para asegurarse que todas están juntas y con nosotras. Vine a esta organización pensando que era humilde y que reconocía cuando había algo que no podía hacer, pero también creía todos los mensajes de la cultura dominante que yo sabía más.

Para quienes estamos en la dirigencia de la organización y no somos inmigrantes, Futuro Fuerte nos dio una nueva conciencia de que no estamos aquí sólo por casualidad o de paso, sino que la organización nos necesita para demostrar intencionalmente cómo generar relaciones efectivas entre nuestras diferencias. Si bien es una increíble fortaleza tener una organización solo de inmigrantes, sólo de latinos o sólo de afroamericanos, también es importante mostrar cómo las inmigrantes latinas pueden entablar relaciones de poder compartido con mujeres blancas, con mujeres nacidas aquí, y con los hijos de inmigrantes.

2004

Co-Directora de MUA

2005

Guió a MUA para convertirse en una organización 501(c)(3)

2009

Pasó de ser el único personal de administración/ finanzas/ recaudación de fondos a supervisar un equipo de 3

2013

Comienza a supervisar la Directora Política y la Coordinadora de la Coalición Estatal de Trabajadoras Domésticas

2017

Comenzó la planificación de su transición de MUA usando herramientas de Futuro Fuerte

2018

Dejo su posición como Co-Directora de MUA

Manejando las transiciones ejecutivas: Construyendo un camino al liderazgo

Para muchas organizaciones, las transiciones ejecutivas pueden ser profundamente desestabilizadoras. Algunas miembros de largo tiempo del personal expresaron ansiedad y preocupación cuando la co-directora de MUA, Andrea Lee, compartió su intención de hacer su transición fuera de la organización después de 14 años en una posición de fuerte liderazgo. Sin embargo, Futuro Fuerte preparó a la organización para generar un proceso colectivo para manejar este cambio. Se formó un Comité de Transición compuesto casi enteramente por las mujeres inmigrantes de base en el personal y en la Mesa Directiva. RoadMap facilitó una serie de reuniones con el Comité de Transición, el Equipo de Liderazgo y el personal para evaluar la estructura general de liderazgo de la organización y debatir cómo utilizar la transición para fortalecer el poder de las mujeres inmigrantes del equipo.

Bajo la nueva estructura, el Equipo de Liderazgo se ha expandido de cuatro a siete personas, incluyendo dos representantes de cada uno de los equipos internos y la directora ejecutiva. Además, se le ha delegado más poder de decisión a las directoras de cada programa de manera que la mayoría de las decisiones no se dilaten esperando a que se reúnan las siete personas del Equipo de Liderazgo. El Nuevo Equipo de Liderazgo rotará periódicamente para permitir que múltiples miembros del personal puedan desarrollar destrezas de liderazgo. La nueva estructura está basada en los conceptos de liderazgo colectivo y distributivo. De esta manera, aún con la directora ejecutiva en la cúspide, el poder no está concentrado en el tope y el personal, en todos los niveles, va recibiendo la preparación necesaria para ocupar roles de mayor liderazgo.

Los siguientes pasos de MUA

El cambio transformativo en cualquier organización es un trabajo a largo plazo. Crear, fortalecer y mantener caminos de liderazgo significativo desde la base hasta todos los niveles de la estructura organizacional de MUA, no es un objetivo estratégico de una sola vez sino un proceso continuo que requiere un compromiso y una capacitación constante.



Algunas de las preguntas claves relacionadas a cualquier tipo de apoyo de liderazgo y capacitación, son: ¿Va a durar? ¿Qué se necesita para que no sea cosa de una vez, una lección que no dure, una práctica, una destreza o un compromiso que no se arraigue en la cultura organizacional, y que no dure más allá del personal presente? Los esfuerzos de cambio organizacional, sean grandes o pequeños, requieren atención constante. Una breve intervención de cualquier tipo raramente tiene un impacto duradero y dado el cambio de personal en las organizaciones, aun los esfuerzos para un cambio significativo tienen que revisarse y renovarse. **(Emily)**



Lourdes Reboyoso (top) and
Erika Estrada (bottom)
Fotografía: Jesús Iñiguez

Agentes internas del cambio: “Coordinadoras de Bienestar”

El Equipo de Liderazgo interno de MUA fue el cuerpo responsable que trabajó con las consultoras para supervisar Futuro Fuerte durante los primeros dos años. Las reuniones frecuentes proveyeron el espacio necesitado para revisar, planear, coordinar, evaluar e identificar nuevas prioridades y cambios necesarios que iban surgiendo en la organización. Se hizo claro al final del primer año de Futuro Fuerte que MUA necesitaría personal interno para servir como “parteras” en el proceso continuo de desarrollo de liderazgo que continuaría aún después del apoyo provisto por las consultoras. En RoadMap, llamamos a este rol, “agentes internas del cambio,” y estamos experimentando con este concepto en varios proyectos. MUA decidió llamarlo, Coordinadoras de Bienestar.”

Dos miembros del personal de MUA ahora tienen el rol de “Coordinadoras de Bienestar,” Lulu Reboyoso, quien salió de la base y Erika Estrada, quien fue contratada como personal “profesional.” Erika y Lulu ahora son responsables de integrar las herramientas de Futuro Fuerte en cada reunión de personal, identificando necesidades de entrenamientos para el personal y apoyando a las supervisoras a asumir las necesidades de tutoría y desarrollo de liderazgo de sus equipos.

“ ¡No podemos perder lo que ganamos con Futuro Fuerte! Ahora hay una cultura de crecimiento y aprendizaje. Podemos ver nuestro rol como guías (puentes) cuyo trabajo es mantener las herramientas activas para darle continuidad a las prácticas de Futuro Fuerte. Está en nosotras el siempre recordar, practicar, aprender, enseñar e intentar nuevas cosas de manera que del mismo modo que hemos cambiado con Futuro Fuerte, así todas nosotras, incluyendo al personal nuevo, continuemos cambiando y apoyándonos en el futuro. **(Erika)**

Cada dos o tres semanas, Erika y Lulu reciben entrenamiento de parte de Emily o Ana de RoadMap. En estas sesiones se revisan las herramientas y prácticas de Futuro Fuerte, se evalúa el progreso organizacional y del personal, y se profundiza en la transferencia de destrezas y confianza de las consultoras externas a las “agentes internas del cambio”.

“ El entrenamiento que he estado recibiendo (en apoyo mi rol como Coordinadora de Bienestar) me ayuda a entender mejor la importancia de Futuro Fuerte. Entre más practico con el personal y no solamente lo entiendo como teoría, mas entendimiento y confianza tengo. ¡Una aprende mucho más si tiene que enseñar a otras! **(Lulu)**

“ Esperamos que Futuro Fuerte sea un programa permanente y estable. Queremos tener metas a largo plazo y estrategias prácticas y al mismo tiempo ser flexibles para integrar nuevas necesidades. Confiamos en las Coordinadoras de Bienestar para guiarnos en este proyecto y, al mismo tiempo, entendemos que esto requiere que cada una de nosotras practique diariamente las herramientas. **(Juana)**

V. ¿CUÁLES SON LAS IMPLICACIONES CLAVE EN CAMPO?

Cambiar el poder desde adentro es una transformación que requiere un compromiso de toda la organización, una fuerte inversión de tiempo y recursos, y apoyo personalizado para el desarrollo de capacitación.

1) Compromiso de toda la organización; Apoyo de colaboradoras y patrocinadores

Se llega a mejores resultados cuando hay voluntad y compromiso de todas en la organización para enfrentar duros cuestionamientos y hacer cambios. Organizaciones con un fuerte compromiso para tener estructuras lideradas por la membresía, como MUA, toman decisiones intencionales para incluir aliadas en su personal y deben trabajar para construir un liderazgo significativo compartido a través de la diversidad en experiencias, antecedentes e historias de cada cual. En estructuras de personal de este tipo, mezcladas, donde TODO el personal (tanto el de base como las aliadas) se apoya y se compromete totalmente con este proceso transformativo, es una ganancia para todas en la organización. En este proceso transformativo todas se desempeñan de una manera más auténtica, efectiva y saludable, rompiendo dinámicas de poder disfuncionales y aumentando el impacto en los problemas que la organización tiene que enfrentar.

Pero existen muchos obstáculos, no sólo dentro de las organizaciones de justicia social, para la creación de caminos hacia el liderazgo desde la base hasta todos los niveles de la dirigencia de una organización. Las expectativas y modos de interacción predominantes en el campo de las organizaciones no lucrativas y en las fuentes de fondos (patrocinadores) refuerzan los desafíos que enfrentan las organizaciones al tratar de cambiar los modos de liderazgo y las oportunidades de incluir a aquellos que son más afectados por la inequidad y la injusticia. Por ejemplo, para llenar las expectativas que tiene la cultura dominante sobre el ritmo de trabajo y el énfasis en resultados, en la productividad y medición de impacto, damos mucha mayor prioridad a las destrezas profesionales sin reconocer los obstáculos en nuestras comunidades para acceder a estas destrezas. En todo el movimiento, entre los patrocinadores de organizaciones de justicia social, los colaboradores y aliados, se necesita una conciencia más profunda de lo que realmente se requiere para lograr cambios hacia más organizaciones lideradas por los miembros de base y la inversión necesaria para hacerlo.

2) Fuerte inversión de tiempo y recursos

De acuerdo a Talent Philanthropy Project (TPP), menos del 1% del dinero de las fundaciones a nivel nacional es asignado al desarrollo profesional y de liderazgo. El fundador de TPP, Rusty Morgen Stahl, argumenta que a lo largo del sector no

lucrativo no se está invirtiendo en el recurso más importante en las organizaciones de cambio social: las personas. Stahl va más allá al advertirnos de las consecuencias: “Dado los limitados, y al parecer, decrecientes fondos en las fundaciones para infraestructura de personal en organizaciones sin fines de lucro, no sorprende que el sector social sufre de un pobre reclutamiento, retención y jubilación lo cual puede resultar en un daño serio en la ejecución del trabajo y en la sustentabilidad.”⁸ Para las organizaciones comprometidas con el desarrollo de liderazgo desde la base y la creación de estructuras organizacionales lideradas por la membresía, estos problemas son aún más urgentes y complejos.

Los movimientos poderosos los construyen organizaciones fuertes y sustentables. Para enfrentar y transformar los sistemas injustos, necesitamos durabilidad—no solamente el poder y la determinación para seguir sino que mayor poder y efectividad según va pasando el tiempo. Casi siempre la inversión en el desarrollo de liderazgo interno se considera como un trabajo opcional o secundario al trabajo externo de las campañas. Entre mejor vinculemos la importancia del desarrollo interno de capacitación a la sustentabilidad a largo plazo de las organizaciones de justicia social y para, eventualmente, aumentar el poder e impacto de nuestras misiones, mejor podremos hacer entender el apoyo y compromiso (interno y externo) que se necesita para hacer este trabajo que es crítico.

3) Apoyo personalizado para la capacitación y Agentes internas del cambio

Las organizaciones de base no solo necesitan el compromiso e inversión de recursos para desarrollar capacitación de liderazgo duradera, también requieren entrenamientos y herramientas apropiadas culturalmente y apoyo para enfrentar necesidades de desarrollo profesional.

Los modelos de desarrollo profesional y de liderazgo existentes en la corriente dominante carecen de piezas claves para abordar eficazmente las diferentes y múltiples transformaciones que se necesitan para hacer de las estructuras y prácticas lideradas por la membresía una completa realidad. Normalmente, los componentes de la transformación y el desarrollo de destrezas se compartimentalizan y se consideran por separado. En el caso de las líderes inmigrantes latinas, por ejemplo, no existen programas o recursos que tengan disponible un contenido para el desarrollo efectivo profesional y de liderazgo que además tenga un enfoque para dar un gran paso hacia el liderazgo organizacional estratégico y al desarrollo de destrezas gerenciales que sea lingüística y culturalmente apropiado.

En este contexto, para abordar estas brechas y necesidades, el desarrollo de capacitación efectivo debe considerar los siguientes puntos claves:

- » El desarrollo profesional y de liderazgo debe verse e integrarse a través del lente de la equidad, incluyendo raza, clase, género, edad y orientación sexual.

8 Rusty Morgen Stahl, M.A., Talent Philanthropy Project y New York University, Talent Philanthropy: Investing in Nonprofit People to Advance Nonprofit Performance, *The Foundation Review*, 2013 Vol 5:3 doi: 10.4087/FOUNDATIONREVIEW-D-13-00016.1

Además, debe entenderse en términos de dinámicas de poder, privilegio y opresión.

- » Debido a que se requiere una transformación a distintos niveles para generar y sostener los cambios en el contorno interno de liderazgo en toda la organización, el desarrollo de capacitación requiere estrategias diversas con intervenciones múltiples y apoyo a diferentes niveles. Esto incluye, la disponibilidad de entrenamientos y herramientas para todo el personal, entrenamiento individualizado, y apoyo continuo de pares.
- » Solos, los esfuerzos de capacitación externos o de corto plazo, son insuficientes. El trabajo debe hacerse permanente con agentes internos de cambio quienes continuarán manteniendo, priorizando y facilitando el trabajo continuo. Las “Coordinadoras de Bienestar” necesitan apoyo y entrenamiento para empezar, así como tiempo (y los recursos para poder disponer de ese tiempo) asignado específicamente para monitorear y apoyar las prácticas de cambio transformativo en unas bases continuas.

Ruta hacia el cambio: De organizaciones “basadas” en membresía a organizaciones “lideradas” por la base

No hay una fórmula para la construcción de caminos significativos de liderazgo desde la base hasta el liderazgo estratégico organizacional. Tampoco la transformación para convertirse en organizaciones lideradas por la base es la meta de todas las organizaciones de justicia social. Para aquellos grupos que sí tienen un compromiso explícito en ser liderados por la membresía o en incrementar el liderazgo de su membresía de manera crítica, tenemos la esperanza de que este informe les brinde inspiración, nuevas perspectivas e interrogantes para una exploración interna.

Para alimentar ideas y conversaciones futuras, RoadMap ofrece (en las siguientes tablas) algunas ideas sobre herramientas impulsoras de cambio total, puntos de referencia, pasos y apoyo necesarios durante la jornada hacia una cultura, estructura y práctica organizacional significativa liderada por la base. Las necesidades específicas, puntos de entrada y la profundidad del compromiso variaran en cada organización dependiendo de la visión y metas a largo plazo de cada organización. Así como la transformación de MUA no está completa, sino en proceso, alentamos a cada organización a considerar sus prioridades y preparación para comprometerse a su propio ritmo, entendiendo que el proceso de cambio es a largo plazo.

Así como la membresía, el personal, y la Mesa Directiva de MUA continúan lidiando con el desarrollo interno de liderazgo en los años por venir, RoadMap espera unírseles junto a otras organizaciones, patrocinadores y capacitadores en un diálogo enriquecedor sobre las luchas y logros hacia nuestra visión compartida de una justicia social transformadora.

De Una Organización “Basada” en Membresía a Una Organización “Liderada” por la Base: Lecciones y herramientas para la transformación de organizaciones

VISIÓN Y VALORES

PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO

Características de organizaciones basadas en membresía

- Al identificar problemas e implementar soluciones, se prioriza la perspectiva de las miembras.
- Se valoran explícitamente las experiencias de aquellas más afectadas por las metas políticas de la organización.

- La estrategia central es construcción continua de base; Una meta explícita y medida de éxito es el crecimiento en número y responsabilidad de líderes involucradas en campañas y programa de trabajo.
- Hay practicas establecidas con recursos y sustentabilidad para el reclutamiento, orientación y desarrollo de liderazgo de las miembras.
- El personal pagado provee liderazgo en las campañas y en el trabajo del programa, incluyendo diseño de estrategias y delegación de tareas y roles.

Herramientas de cambio

- Comprometerse a tener discusiones abiertas sobre las razones para ser lideradas por la membresía .
- Usar el lente de equidad (raza, clase, género, status migratorio, etc.) para aclarar como se manifiesta el poder y el privilegio.
- Estar de acuerdo en cambios concretos y como se relacionan al propósito central de la organización.
- Comprometerse a levantar, invertir y dedicar recursos y tiempo al proceso transformativo.



- Examinar los obstáculos para la participación; desarrollar e implantar políticas relacionadas al lenguaje/bilingüismo, cuidado infantil y otras practicas para elevar la inclusión.
- Identificar destrezas necesarias para que las miembras contribuyan en campañas y programas estratégicos e incorporan estas en sus esfuerzos de desarrollo de liderazgo.
- Examinar roles y notar dinámicas de poder conscientes e inconscientes y “tokenismo” en la organización: ¿Se asignan trabajos manuales y de apoyo a las miembras mientras que el personal pagado está pensando y planeando?
- El personal pagado hace espacio conscientemente para que las miembras-líderes asuman nuevos roles; se provee apoyo para asegurar el éxito.
- Ir lo suficientemente despacio para lograr cambios significativos en la planeación, diseño e implementación de programas y campanas.

Características de organizaciones lideradas por la base

- El compromiso de convertirse en una organización liderada por la base esta explícitamente definido y planteado en la misión, visión y valores y es adoptado por toda la organización.
- La equidad se define y valora proactivamente. Por ejemplo, la experiencia se valora igual que la educación formal.
- Los valores anti-opresivos se expresan explícitamente y se practican interna y externamente.

- El desarrollo de la base se ve no solo como algo crítico para el crecimiento del poder y liderazgo de la comunidad en campañas externas, sino que esta integralmente conectado al desarrollo de liderazgo interno.
- Se ofrecen intencionalmente oportunidades de crecimiento a las miembras; se abren puestos con mayores responsabilidades explícitamente para las miembras de la base y se les apoya con desarrollo profesional.
- Las miembras líderes y personal salidos de base se involucran integralmente en campañas y programas de trabajo, pasando de trabajo discreto a liderazgo visible externamente (medios de comunicación, esfuerzos organizacionales públicos, etc.) y liderando el desarrollo de estrategias.

Cimentadas en las lecciones aprendidas de Futuro Fuerte en MUA, y en los años de experiencia con otras organizaciones de justicia social, RoadMap ofrece esta tabla como un comienzo. Nuestra tabla hace una distinción entre organizaciones “basadas” en membresía y “lideradas” por la base como un marco evolutivo que ayude a la discusión sobre cómo las organizaciones en el movimiento pueden expandir el liderazgo y la participación de comunidades afectadas.

TOMA DE DECISIONES

- Se consulta a las miembras y a veces pueden votar sobre las prioridades.
- El personal pagado toma casi todas las decisiones sobre los programas
- y el trabajo en curso. A veces se consulta a las miembras.

PERSONAL Y MESA

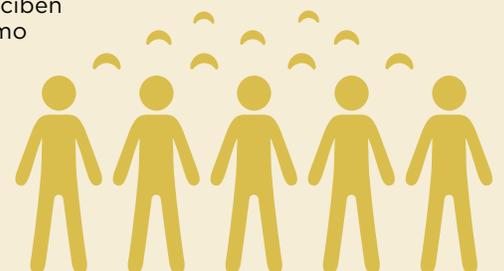
- Las miembras pueden tener practicas o puestos becados en programas de corto tiempo, pero pocas o ninguna es personal pagado.
- La Mesa Directiva esta compuesta principalmente de aliadas y otras partes interesadas. Puede incluir una o dos miembras de la base, pero su representación es más bien simbólica. La Mesa Directiva funciona sin esfuerzos significativos de incorporar miembras de la comunidad.

- Examinar la toma de decisiones en todos los niveles (para trabajo interno y externo) y crear principios y prácticas claras sobre inclusión, participación y poder compartido.
- Personal blanco, nacido y educado en los EU se compromete a compartir el poder y se les apoya a cambiar las maneras en que usan el poder y el privilegio.
- Miembras-líderes y personal salido de la base tienen poder real y enfrentan su opresión internalizada que puede obstaculizar su capacidad de sobresalir.
- Definir las líneas de responsabilidad de la toma de decisiones para membresía, el personal y la Mesa Directiva, con el compromiso de involucrar al máximo a la membresía.

- Hacer como meta explícita tener personal salido de membresía; crear un plan para cambiar la estructura.
- Examinar y retar prácticas estándares de contratación. ¿Se requiere siempre de educación formal para puestos profesionales?
- Reclutar miembras para vacantes en el personal; evaluar necesidades y crea condiciones para un máximo éxito incluyendo roles claros y apoyo de un supervisor.
- Integrar el desarrollo profesional con el desarrollo de liderazgo para asegurar que cada vez más líderes de la base tengan destrezas para asumir sus puestos.
- Entrenar, capacitar y dar apoyo a sus contratadas de base para que cultiven destrezas de liderazgo estratégico a nivel de dirección.
- Monitorear continuamente cómo se comparte el poder en la organización usando un enfoque de equidad y justicia racial.
- Hacer como meta explícita el que miembras de base lleguen a la Mesa Directiva, incluyendo planes de reclutamiento, selección y orientación.
- Ofrece capacitación personalizada y apoyo a miembras de base para ser líderes efectivos en la Mesa capaces de asumir obligaciones fiscales, políticas y de recaudación de fondos.

- Miembras-líderes de base y antiguas miembras en puestos de personal dirigen la toma de decisiones políticas y estratégicas con la amplia participación de la membresía de base.
- Las miembras toman decisiones sobre todos los temas que les afectan y retroalimentan al personal en otros problemas a nivel organizacional.

- 50% o más del personal pagado comenzaron como miembras de la base y ocupan puestos claves o de alto nivel (directivos).
- 50% o más de la Mesa Directiva son de la base; todas reciben apoyo y se integran como miembras activas y contribuidoras.



VI. APÉNDICE



Fotografía: David Bacon

Contenido y Metodología de Futuro Fuerte

Con una visión transformadora y valores guiados hacia la equidad alimentando todos los aspectos de Futuro Fuerte, el programa aborda el aprendizaje a múltiples niveles para cambiar dinámicas y apoyar el desarrollo concreto de destrezas. El equipo consultor implementó un enfoque multidimensional, edificando en enseñanzas y practicas que usan tres modalidades: sesiones con todo el personal y retiros, pequeños talleres y grupos de apoyo de pares, y capacitación individualizada. Durante todo este proceso, un enfoque participativo e interactivo de enseñanza, aseguro que los nuevos conceptos y prácticas se fueran integrando a través de la experiencia directa y la practica. El equipo consultor extrajo enseñanzas e hizo adaptaciones de diversos marcos existentes, creando nuevas herramientas personalizadas que se fundamentan en su sólida experiencia con otras organizaciones de justicia social. A continuación, se resumen el propósito, la prioridad de contenido y las lecciones claves aprendidas en cada modalidad.

1) Retiros y sesiones con todo el personal

Propósito y contenido

Todo el equipo de MUA asistió a 5 sesiones de día completo o medio día, así como a un retiro de dos días para desarrollar el compromiso en toda la organización y la capacidad para avanzar hacia metas compartidas. Los entrenamientos se diseñaron para:

- » Promover un ambiente de aprendizaje colectivo en el que se le diera prioridad al liderazgo de las mujeres inmigrantes latinas.
- » Desarrollar un entendimiento compartido sobre la equidad y el poder racial e introducir estrategias para contrarrestar las dinámicas de opresión en cuyas estrategias todas tengan mayor responsabilidad para desarrollar relaciones funcionales.
- » Nivelar el campo entre las educadas formalmente (en los EU y Latinoamérica) y las educadas informalmente, las inmigrantes y las nacidas en los EU, las bilingües/monolingües en inglés y las monolingües en español.
- » Introducir prácticas y marcos de trabajo transformativos para apoyar el progreso en liderazgo de miembros individuales del personal y sentar las bases para el apoyo continuo mutuo.
- » Fortalecer el desarrollo profesional y las destrezas de liderazgo organizacional, incluyendo administración y supervisión, pensamiento estratégico y toma de decisiones, prevención y resolución de conflictos, planeación de trabajo y manejo del tiempo

Lecciones aprendidas

- » Lo más importante fue el énfasis en el respeto y confidencialidad para crear un espacio seguro para compartir experiencias y sentimientos aún entre las diferencias personales y de autoridad.
- » En cada sesión se reforzaban las pautas de comunicación con una oportunidad para que cada una se comprometiera más profundamente en lograr cada una de las pautas. Las pautas fueron muy valiosas no solo para las sesiones sino para la comunicación continua en MUA.
- » En cada sesión se usaron juegos de rol, grupos pequeños, pares, ejercicios de relajación, meditación y otras dinámicas para profundizar la experiencia y el conocimiento.
- » Para que las antiguas miembros de la base logren el éxito, fue crucial ser transparente en relación a lo que se requiere en el desarrollo de destrezas concretas requeridas para ser una miembro del personal exitosa en una organización no lucrativa en el movimiento.
- » Crear ejercicios culturalmente relevantes y elevar las fortalezas de los "grupos históricamente excluidos" aumento la confianza y la posesión del proceso de aprendizaje de las mujeres inmigrantes. También es importante ser explícito acerca del rol de individuos en los "grupos incluidos" en el desarrollo de liderazgo de grupos de inmigrantes y al mismo tiempo poner atención a sus necesidades de aprendizaje.
- » Tener una sólida caja de herramientas de materiales traducidos y culturalmente apropiados desarrollados y documentados por el equipo consultor en estos

dos años, es un apoyo vital para el personal de MUA y las Coordinadoras de Bienestar para integrar nuevas prácticas de liderazgo y desarrollo profesional en su trabajo continuo.

2) Talleres en grupos pequeños/Aprendizaje Una a Una

Propósito

- » Basándose en las prioridades identificadas por las participantes, los talleres profundizaron en algún tema introducido durante las capacitaciones generales; otros se enfocaron en experiencias personales, compartiendo éxitos y retos al intentar implementar nuevas prácticas y ofrecer consejos de una a una.

Lecciones aprendidas

- » Las personas se comprometen más con su propia transformación cuando ven que pueden contribuir al aprendizaje de los otros y al mismo tiempo estar aprendiendo por sí mismos.
- » Las personas se sienten más cómodas compartiendo miedos y retos en pequeños grupos. Al dar voz a experiencias comunes las personas vieron que no estaban solas en su lucha y también ayudó a elevar la voluntad de las personas para intentar algo nuevo. (“No soy la única que lucha con la supervisión”).

3) Capacitación individual

Propósito

- » La capacitación individual creó espacios para atacar y desaprender patrones que obstaculizaban la transformación, y más específicamente, se enfocó en las metas individuales, los retos y necesidades de la persona. Se le dio prioridad en este tipo de capacitación a las miembros de la base que recientemente se habían integrado al personal, pero otras también recibieron capacitación individual para ayudarlas en sus tareas de supervisión y en otras áreas. Once integrantes del personal recibieron capacitación individual; la mayoría recibió de 6 a 7 sesiones.

Lecciones aprendidas

- » Superar (o al menos entender) traumas pasados, es un paso importante en el cambio de conducta individual y eleva la capacidad para ser líder. Debido a lo profundo del trauma, no todas están listas para una completa transformación personal. Aún así, la capacitación individual apoya la efectividad a nivel profesional.
- » El rol de supervisión y auto-responsabilidad de las administradoras y supervisoras es crucial para que el cambio perdure.
- » Para algunas, las sesiones de capacitación individual fueron lo más importante de todo el proceso. Sin embargo, aún para aquellas que atribuyeron beneficios importantes a la capacitación, lograron ver su éxito en relación con los otros entrenamientos y los cambios sucediendo en MUA. No fue solamente la capacitación individual, sino el enfoque integral que contribuyó a los poderosos cambios que sucedieron a nivel individual, a nivel de grupo y a nivel de la organización.





Mujeres Unidas y Activas (MUA) es una organización de base de mujeres latinas inmigrantes con la doble misión de promover la transformación personal y fomentar el poder comunitario para lograr la justicia social y económica. Una organización local basada en la Área de la Bahía MUA participa al nivel estatal y nacional para abogar por los derechos pro-inmigrantes, derechos de la mujer, y derechos de la trabajadora. MUA es la organización ancla y el patrocinador fiscal para la Coalición Estatal de California de Trabajadoras Domesticas y es una de las fundadoras de la Alianza Nacional de Trabajadoras Domesticas.

www.mujeresunidas.net



La misión de RoadMap es fortalecer las organizaciones y el sector de justicia social a través del desarrollo de capacitación, el aprendizaje de iguales y la edificación del campo.



The Beacon Project: *Lighting a Path to Organizational Resilience* diseñado para formar un cuadro de líderes entrenados que estén empoderados dentro de sus instituciones o alianzas para ser catalizadores de un cambio sustentable y del bienestar organizacional.

www.roadmapconsulting.org