



Empresa feminista y sostenible

Más allá de *purplewashing* de las grandes empresas, en *Pikara Magazine* sabemos que es posible gestionar un proyecto feminista de raíz, que respete el entorno y que, además, sea viable. En esta guía recogemos aprendizajes y claves de más de una década gestionando un medio de comunicación.

Contenido

3

Introducción

5

Más allá de la información no financiera

6

Pensar y medir intangibles

- 8** #PikaraPara y los planes trienales
- 9** Memoria de sostenibilidad
 - 10** Objetivos de desarrollo sostenible
 - 11** Los grupos de interés
- 13** Auditoría social de REAS

13

Claves para el análisis

- 16** Organigrama de la empresa
- 18** Toma de decisiones
 - Procesos de selección
 - 19** Misión, visión y valores también a la hora de contratar
 - 20** Personas involucradas en el proceso
 - 21** Pasos previos a las entrevistas
 - 21** La entrevista
 - 22** Conciliación y cuidados
- 23** Medidas de conciliación de Pikara Magazine
 - 27** Protocolo de conflictos
- 28** Sostenibilidad del proyecto
- 29** Cadena de valor
- 30** Territorio
- 31** Transparencia y transferencia

32

Conclusiones

33

Bibliografía

1

Introducción

En *Pikara Magazine* llevamos más de una década haciendo periodismo feminista. En nuestra trayectoria, la revista se ha consolidado como medio de comunicación, como lo certifican los premios y reconocimientos en certámenes de periodismo recibidos -Premio de Comunicación no Sexista por una iniciativa feminista, de la Associació de Dones Periodistes de Catalunya en 2014; Medio enfocado y Medio del Tercer Sector, en la III edición de los Premios Enfoque (2016); Premio Zirgari de Igualdad, en la categoría de Empoderamiento y Cambio de Valores, de Diputación Foral de Bizkaia en 2017; Premio Blasillo 2018 del Congreso de Periodismo Digital de Huesca por aunar perspectiva de género, ingenio y rigor informativo, Premio Periodismo Digital 2019 de la Asociación de Periodistas del País Vasco y del Colegio Vasco de Periodistas; y Premio Emakunde 2021; además de reconocimientos a varios de los artículos publicados-, por poner algunos ejemplos.

La revista es, además, un espacio de referencia por nuestro compromiso con los derechos humanos, -especialmente con la igualdad-, la documentación de las actividades de los movimientos de mujeres, y por las posibilidades que ofrecemos para que las mujeres participen en los medios, debatan, mejoren sus

habilidades comunicativas y descubran los usos de las redes sociales para su empoderamiento y el activismo.

Además, *Pikara Magazine* ha demostrado su compromiso con la diversidad sexual y de género, así como su apuesta por el respeto y reconocimiento de todos los colectivos minorizados y oprimidos

Para nosotras, sin embargo, hacer periodismo feminista va más allá de publicar contenidos con esta perspectiva. Supone poner atención tanto a la forma como al fondo. Es decir, la estructura empresarial en la que trabajamos también tiene valores feministas. Con esta idea, en 2022 decidimos pasar de ser una asociación a una cooperativa pequeña de trabajadoras y sin ánimo de lucro. Lo hicimos porque esta estructura blindaba algunas de las cosas que para nosotras son esenciales: que todas las trabajadoras de *Pikara Magazine* pasen a ser coordinadoras y dueñas de la revista, que las decisiones se tomen en conjunto y que haya un consejo de sabias -la asamblea de la cooperativa, formada por socias colaboradoras- formado por personas muy cercanas a la revista pero que no trabajan en ella y que nos aportan la mirada colectiva y externa a los procesos estratégicos de la empresa.

En 2022 llegaron los primeros reconocimientos a nuestra actividad empresarial: el **Premio 2022 Juana Veterana** de la Escuela de Emprendedoras Juana

Millán y el [Premio Elkarlan 2022](#) del Gobierno vasco, en el marco del cual hacemos esta guía para compartir parte de las reflexiones que nos han traído hasta aquí.

Para que una empresa sea feminista tiene que ser sostenible. Esto es una obviedad: si los números no dan, la empresa cierra y no hay ninguna perspectiva ni valor que poner en práctica. Lo mencionamos porque, precisamente, el reto está en sostener nuestros valores y, al mismo tiempo, sostener la empresa. Conjugamos lo que queremos hacer y ser con lo que podemos permitirnos materialmente.

En esta ecuación, nosotras tenemos en cuenta entre las condiciones materiales no solo los ingresos y gastos, también a quienes hacen la revista, tanto a las asalariadas como a las colaboradoras o a quienes nos proveen con servicios y suministros.

De esto va esta guía: de aprendizajes, de equilibrios, de debates, ideas, reflexiones, objetivos y, también, de números

De cómo lo hemos hecho nosotras, de los acompañamientos que hemos tenido, y de cómo medimos los intangibles. Aportamos pautas, valores de medición y herramientas como guía para que otras

personas puedan aprender y aplicarlo en su contexto laboral. El punto en el que nosotras estamos llega después de años en este camino de repensarlo todo, y seguimos aprendiendo y debatiendo de forma constante.

Las empresas proveen a la sociedad de bienes y servicios. Son los lugares donde muchas personas pasamos gran parte de nuestro tiempo. No podemos aspirar a una sociedad feminista, democrática y justa si los lugares de trabajo no lo son. Entendemos que, si trabajas en una empresa cuyo único objetivo es aumentar los beneficios, esta guía no es para ti.

Pero si tienes un proyecto cuyo fin es satisfacer una necesidad social y hacerlo de forma sostenible y responsable con el entorno y con las personas que trabajan en él, puede ayudarte.

Pikara Magazine es un medio de comunicación. Lógicamente, tiene particularidades del tipo de empresa que no se pueden extrapolar a otras. Los aprendizajes que volcamos aquí son para empresas con distintos modelos de negocio, pero si eres un medio de comunicación tendrás, además, algunas claves más.

2

Más allá de la información no financiera

La información no financiera es la que no aparece en las cuentas anuales de las empresas, pero que ayuda a contextualizar su situación, además de dar más información relevante.

Los parámetros no financieros que tenemos en cuenta desde Pikara Magazine se basan en nuestra misión, visión y valores. Estos están recogidos en nuestra Memoria de sostenibilidad, tanto en la de [2021](#) como en la [2022](#).

Para poner en marcha prácticas feministas en una empresa lo primero sería identificar qué prácticas se están llevando a cabo que no lo son, más allá de los números

REAS (Red de Economía Social y Solidaria) realiza auditorías sociales todos los años a las empresas que forman parte de la red. La auditoría señala puntos básicos que toda empresa debería mirar, como la paridad y la diversidad de las personas que la componen. En su [“Informe de buenas prácticas de género”](#) puedes encontrar algunas claves.

En esta guía te proponemos las que son esenciales para nosotras. No solo se trata de divulgar información económica financiera, si no de informar de otros aspectos materiales como cuestiones sociales y relativas al personal, impacto en nuestro entorno y cuestiones de identidad y buen gobierno. Además, este tipo de informes ayudan a comprender el modelo de negocio. Cómo es la estructura, los entornos donde opera, si los objetivos están alineados con los valores, el plan estratégico, los riesgos que pueden afectar a la empresa a largo plazo y las políticas que lleva a cabo. Como conclusión, divulgar esta información contribuye, además, a impulsar la transparencia que deben de tener las entidades con la sociedad.

3

Pensar y medir intangibles

La misión, visión y valores de nuestra empresa marcan las pautas de lo que defendemos. También la estructura. Como hemos dicho, *Pikara Magazine* empezó siendo una asociación, pero desde 2022 somos una cooperativa pequeña sin ánimo de lucro, porque entendemos que es la forma jurídica que mejor se adapta a nuestros valores.

A pesar de tener claros nuestros objetivos, sin embargo, la cantidad de trabajo diario y sacar la revista en sí hace que muchas veces nos olvidemos de algunos de nuestros compromisos, especialmente aquellos que, si faltan, no entorpecen nuestra labor principal (publicar la revista) y que son fáciles de dejar a un lado porque nuestras lectoras no los exigen demasiado.

Aun así, sabemos que nuestras lectoras los aprecian mucho y que estos compromisos son una seña de identidad de *Pikara Magazine*, parte de nuestra propuesta de valor y diferenciación. Es el caso, por ejemplo, de apostar por adaptar algunos contenidos a los cánones de lectura fácil o signar algunos textos en Lengua de Signos Española. También potenciar el euskera que, aunque es algo que nuestras suscriptoras valoran mucho y siempre piden más contenidos en esta lengua cuando les hacemos encuestas, sabemos que son contenidos con menos visitas, menos rentables en términos económicos.

#PikaraPara y los planes trienales

Si trabajas en una empresa pequeña sabes lo difícil que es pararse a pensar. Si, además, es una empresa horizontal y la toma de decisiones es conjunta, pensar se complica. Uno de los primeros equilibrios que hay que tener en cuenta es cómo conjugar las reflexiones estratégicas con las decisiones más operativas.

En una estructura horizontal, este ejercicio es esencial para poder tomar decisiones ágiles que no bloqueen el trabajo de las compañeras, pero, al mismo tiempo, saber cuándo es necesaria una reflexión conjunta, aunque lleve tiempo. En 2019 en *Pikara Magazine* decidimos hacer el primer #PikaraPara. Un mes sin publicar la revista y dejando aparcados, durante ese tiempo y dentro de lo posible, todos los trabajos necesarios para el funcionamiento diario de la misma. Este parón se comunicó a las lectoras y se visibilizó dejando también de publicar contenidos en las redes sociales. No es porque no los tengamos, nuestra hemeroteca es muy extensa, es que queremos que se vea que paramos. Lo hacemos así también durante el mes de agosto, cuando cerramos para coger vacaciones: en redes no se difunde nada.

El tiempo del #PikaraPara lo dedicamos a reuniones de equipo diarias en las que repasar dónde estamos, qué estamos haciendo y hacia dónde vamos, no solo en cuanto a presupuestos sino también de acuerdo a nuestra misión, visión y valores. El siguiente fue en 2022 y ahí decidimos que tenía que hacerse cada tres años.

De cada #PikaraPara extraemos un plan trienal donde pensamos qué objetivos queremos cumplir y localizamos, también, aquellos objetivos que nos hemos propuesto como proyecto, pero que no estamos cumpliendo como deberíamos, como puede ser dar información adaptada a criterios de lectura fácil. Parar a pensar e identificar qué no estamos haciendo nos permite, con los números en la mano, decidir cuánto presupuesto y tiempo podemos y queremos dedicar a ese objetivo en los próximos tres años. Quizá sea publicar dos contenidos de este tipo anuales, quizá diez. Dependerá de cómo ponderemos cada objetivo de nuestro proyecto y cuánto tiempo y dinero le podamos dedicar.

Lo que sí tenemos claro es que si no se calendarizan ni presupuestan, los objetivos que no son directamente rentables o estructurales suelen quedarse arrinconados. Sin embargo, pueden ser claves en tu negocio, no en cuanto a ventas, pero sí en cuanto a identidad y función social. No dejar a nadie en los márgenes es una máxima feminista. En una empresa lo podemos traducir como no dejar arrinconados los valores sociales que menos beneficios reportan.

Memoria de sostenibilidad

3. Pensar y medir intangibles

#PikaraPara y los planes trienales
Memoria de sostenibilidad

El 30 de diciembre de 2018 entró en vigor la Ley 11/2018, del 28 de diciembre tras la publicación de la Directiva 2014/95/UE. De acuerdo con esta ley de información no financiera y diversidad determinadas empresas quedan obligadas a elaborar una memoria de sostenibilidad. La memoria de sostenibilidad o el estado no financiero debe tener en cuenta una serie de características: ser comparable, accesible, de calidad alta, equilibrada y coherente.

Está compuesta por diferentes apartados: descripción del modelo de negocio, cuestiones medioambientales, cuestiones sociales y relativas al personal, información sobre los derechos humanos, lucha contra la corrupción y el soborno e información sobre la sociedad. En cada apartado hay que dar una explicación detallada sobre los impactos anuales, medidas implantadas para reducir los riesgos identificados por la empresa y procesos llevados a cabo para identificar y evaluar posibles riesgos, por ejemplo, en relación a la cadena de valor y subcontrataciones.

En nuestro caso, no estamos obligadas a elaborarla y lo hacemos de forma voluntaria. Consideramos que es un ejercicio de análisis que nos guía y ayuda a saber dónde estamos. Puedes ver nuestras memorias anteriores para guiarte a la hora de hacer la tuya.

En 2020 Aiedi Koop Elk Txikia nos propuso hacer nuestra primera memoria de sostenibilidad

Ellas necesitaban un proyecto con el que poner en práctica lo que sabían y nosotras siempre queremos ahondar en los análisis y la transparencia de nuestro proyecto. Fue un acuerdo mutuo que se completó ofreciendo a la cooperativa publicidad en la revista, como parte de las lógicas de trueque que hacemos con otros proyectos.

Objetivos de desarrollo sostenible

3. Pensar y medir intangibles

#PikaraPara y los planes trienales
Memoria de sostenibilidad
Objetivos de desarrollo sostenible

Aiedi fue la encargada de identificar los aspectos materiales que estaban vinculados con nuestra actividad empresarial, además de identificar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con los que estábamos alienadas.

Los ODS identificados fueron:

ODS 5: igualdad de género

ODS 8: crecimiento económico y trabajo decente

ODS 12: producción y consumo responsable

ODS 16: paz, justicia e instituciones sólidas

ODS 11: ciudades y comunidades sostenibles

ODS 17: alianzas para el desarrollo sostenibles

ODS 3: salud y bienestar

ODS 4: educación de calidad

ODS 10: reducción de desigualdades

ODS 13: cambio climático

ODS 17+1: vinculado con los derechos lingüísticos.

Estos son nuestros objetivos de acuerdo con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Según el Ministerio de Derechos Sociales del Gobierno de España, esta agenda es “un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia”. Entendemos que es un documento institucional que se nos queda corto, y que muchas empresas pueden verse tentadas de cumplir ODS de forma superficial. Para nosotras, es solo una guía más. Por ejemplo, ¿qué significa igualdad de género? La agenda da algunas pautas, pero no compromete a una igualdad de género radical. Para nosotras radical es, de raíz, es decir, que no solo todas las personas cobren lo mismo o que haya paridad, sino que, por ejemplo, se valoren todas las funciones de las personas que trabajan en la empresa: desde aquellas que saben mediar y contribuyen a un buen clima de equipo (por poner un ejemplo de una labor que suele estar invisibilizada), hasta la capacidad de captar clientes, un trabajo que suele dar retribución más directa y, por lo tanto, suele estar más valorado y ser más visible.

3. Pensar y medir intangibles

#PikaraPara y los planes trienales
Memoria de sostenibilidad
Objetivos de desarrollo sostenible
Los grupos de interés

Los grupos de interés

Para llevar a cabo el diagnóstico y saber qué ODS que-
ríamos valorar, previamente identificamos y categori-
zamos a nuestros grupos de interés.

Un grupo de interés son las personas físicas o jurídi-
cas en las que nuestro proyecto genera un impacto. En
Pikara Magazine tenemos en cuenta a los agentes que
tienen que ver con nuestro modelo de negocio, como
las lectoras o las colaboradoras de la revista. Pero
también creemos que un grupo de interés es nuestro
vecindario. La redacción de *Pikara Magazine* se en-
cuentra a pie de calle en el barrio de San Francisco,
Bilbao. Es un local abierto al público, donde a veces or-
ganizamos eventos. Esto tiene un impacto en nuestras
vecinas. Tener en cuenta dónde nos situamos y a quién
afectamos más allá de nuestra cadena de valor clásica
también es una práctica feminista.

**Los pasos que seguimos para identificar y contactar
con estos grupos de interés fueron los siguientes:**

- Identificar los grupos. Se llevó a cabo con la herra-
mienta ecosistema canvas.
- Identificar los canales de influencia e impacto entre
Pikara Magazine y los grupos de interés. Por ejemplo,
a las vecinas les impactamos a través del barrio, a las
lectoras a través de la web... El objetivo es conocer bien
todas las vías por las que los grupos de interés acceden
a nosotras para saber cómo acceder nosotras a ellas.

- Establecer los canales de comunicación. El paso anterior nos sirvió para lanzar breves cuestionarios a los grupos de interés a través del canal por el que nos relacionamos y poder conocerlos más. Sabemos que a algunos grupos no podemos acceder. No tenemos el contacto de todas nuestras lectoras, pero sí de las suscriptoras de pago y de las suscriptoras al boletín de noticias gratuito. En el caso de las vecinas, desestimamos las encuestas puerta a puerta porque requerían de muchos recursos y porque tenemos otras formas más orgánicas de medir su relación con nosotras, como su participación en nuestras actividades, sus visitas a la redacción, etcétera. Es decir, en tu caso tendrás que ponderar todas estas cosas: importancia del grupo de interés para tu proyecto, canal de comunicación, recursos necesarios y calidad de la respuesta esperada. Entre los grupos de interés encuestados también estaban las trabajadoras y coordinadoras de la revista.
- Recoger los resultados de la participación de los grupos de interés. Dichos resultados dieron lugar a determinar cuáles eran los objetivos (ODS) que era importante valorar en *Pikara Magazine*. De los 11 ODS que elegimos, uno de ellos, el vinculado con los derechos lingüísticos, no está recogido entre los 17 la Agenda 2030. Sin embargo, sí se señaló en las encuestas como un valor importante, por lo que lo añadimos como 17+1.

Auditoría social de REAS

3. Pensar y medir intangibles

#PikaraPara y los planes trienales
Memoria de sostenibilidad
Objetivos de desarrollo sostenible
Los grupos de interés
Auditoría social de REAS

La verificación de cualquier información que divulga la empresa es esencial para dar credibilidad a lo que hacen. Es cierto, que la verificación de la información no financiera es compleja, pero es el camino para establecer indicadores que nos ayuden a comparar este tipo de información con otras entidades.

Desde REAS llevan años trabajado en una herramienta propia que ayude a demostrar que hay coherencia entre los valores y las acciones que realizamos como entidad. Y para empresas como la nuestra, que llevamos años generando buenas prácticas sin obligación legal, es importante tener una garantía de calidad que certifique esas acciones. De ahí que utilicemos la auditoría social como herramienta para evaluar todas las políticas, conductas medioambientales, aspectos laborales entre otros.

Esta herramienta no emite una opinión sobre el informe de sostenibilidad anual, pero sí ayuda a evaluar los temas materiales que desarrollamos en este informe.

El análisis se lleva a cabo a través de unas preguntas sobre:

- Información general de la organización
- Economía y reparto justo de la riqueza
- Equidad y democracia
- Sostenibilidad ecológica
- Cooperación y compromiso con el entorno
- Trabajo digno

Las preguntas se adaptan a la forma jurídica de la organización y en función de las respuestas que se van dando. El objetivo de utilizar esta herramienta es tener una batería de indicadores que nos ayuden a generar una evidencia sobre lo que hacemos y que sea sencillo de interpretarlos.

Si eres una empresa de economía social y solidaria puedes [asociarte a REAS](#) y presentarte a la auditoría social anual de forma voluntaria.

4

Claves para el análisis

Si hablamos de feminismo en las empresas, en *Pikara Magazine* entendemos que la paridad, tanto en el total de personas empleadas como en los puestos de todos los niveles, es el mínimo que hay que cumplir. Nuestra apuesta es ir más allá de la perspectiva de género, es ser feministas de raíz. Para ello, establecemos los siguientes parámetros que nos parecen interesantes para analizar y revisar en todas las empresas.

Organigrama de la empresa

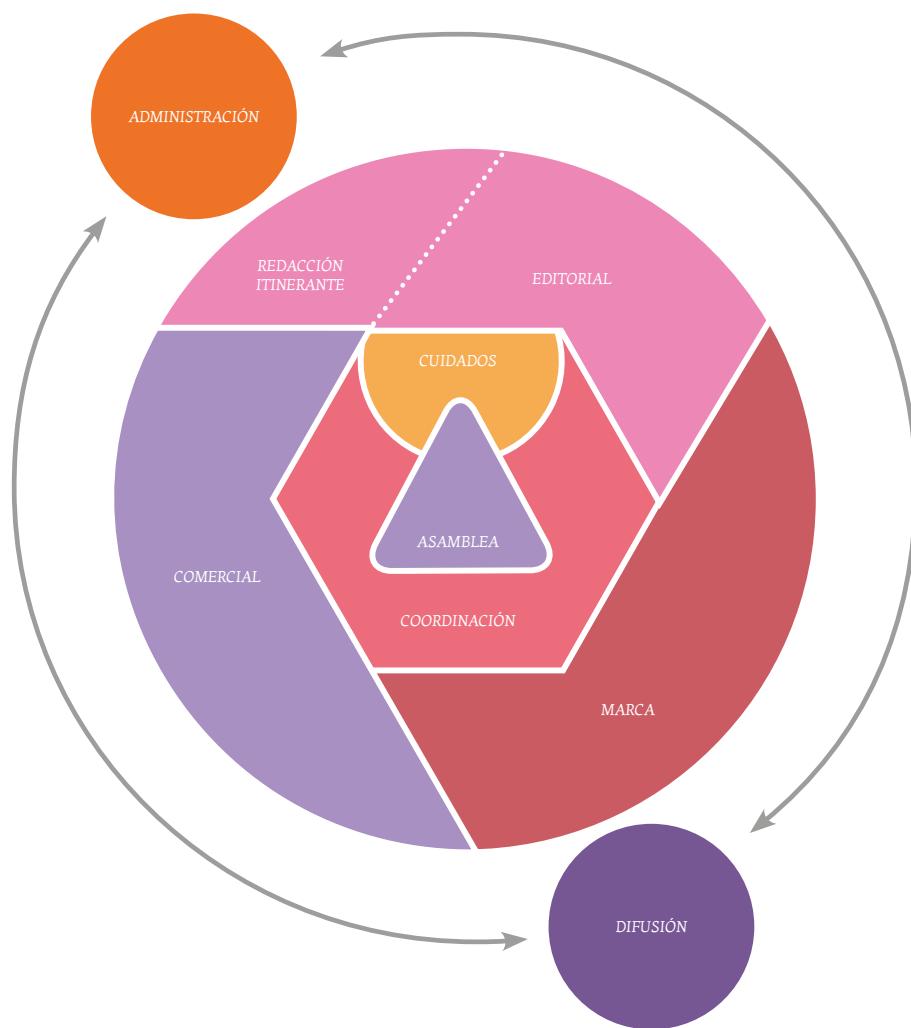
4. Claves para el análisis

Organigrama de la empresa.

¿Cómo se estructura tu empresa? ¿Es vertical o totalmente horizontal? ¿Cuál es el fin de tu empresa? Para dibujar nuestro organigrama, que proponemos aquí como ejemplo, contamos con la colaboración de [Astindu Koop. Elk. Txikia](#), que acompaña los procesos de las cooperativas sociales. A nosotras su asesoramiento nos sirvió para entender mejor las áreas de la empresa y para hacer una transición hacia la estructura cooperativa atendiendo bien a las necesidades del proyecto.

Existen diferentes tipos de organigramas, verticales, horizontales, mixtos, incluso circulares, entre otros. El organigrama que se elija debe ir acorde a los valores con los que trabajamos. Debe ser funcional y que de un vistazo se pueda entender la estructura con la que se trabaja, cómo están relacionadas las áreas de trabajo, qué parte de la empresa es estratégica.

Como estamos hablando de estructuras empresariales feministas, el organigrama que encaja mejor es el horizontal, en el que se visibilizan todos los trabajos reproductivos y productivos. Incluso para algunas organizaciones, parte de sus proveedores generan un impacto en su actividad y hay una dependencia. Por eso, es fundamental identificar las diferentes áreas y representarlas. Un correcto organigrama ayudará a conocer también cómo se realiza la segregación de funciones y quienes toman decisiones.



Un ejemplo de organigrama es el horizontal con forma circular. En nuestro caso, las colaboradoras son parte fundamental del contenido que publicamos y, por eso, decidimos representarlas. En la parte central se encuentran los cuidados, la asamblea y el grupo de coordinación de la cooperativa. Estas dos últimas áreas representan el modelo de gobernanza, son los organismos que toman decisiones estratégicas que configuran el modelo de negocio y representan los valores de la empresa.

Coordinación toma decisiones estratégicas como con qué empresa distribuimos la revista. En nuestro caso, el reparto de ejemplares es una de nuestras mayores partidas presupuestarias, y es un pilar de nuestro modelo de negocio por el momento. Sin revistas en papel y monográficos no hay suscripciones, ni puntos de venta ni bibliotecas ni tienda online. Es una decisión importante. La empresa con la que trabajamos es Correos porque, a pesar de ser pública y tener carencias en cuanto a derechos laborales, es la mejor opción que hemos encontrado por ahora respecto a otros servicios

de mensajería. Cambiar esta decisión, por lo tanto, no es algo meramente operativo que se pueda hacer desde el área de trabajo de distribución. Lo mismo ocurre con la imprenta. Trabajamos con Héctor Soluciones Gráficas S. A. por distintos motivos como la cercanía. Imprimir ejemplares es otra de nuestras mayores partidas. Otras decisiones estratégicas pueden ser, por ejemplo, cambiar el modelo de suscripción o el tipo de publicaciones que hacemos –podríamos plantearnos hacer dos números en papel al año, en vez de un anuario-. Estas decisiones de calado en las que influyen tanto nuestros valores como los datos que manejamos –encuestas a suscriptoras, costes y ganancias- son los que queremos debatir y decidir con la asamblea, como un consejo de sabias que no trabajan en el día a día de la publicación y aportan una mirada distinta.

Las áreas de trabajo donde se toman decisiones operativas son editorial, marca y comercial. Y fuera de la circunferencia, como planetas que giran alrededor, están dos áreas poco visibilizadas, administración y difusión. Ambas son también herramientas que facilitan y dan soporte al resto de áreas a llevar a cabo su trabajo y en conjunto todas ayudan a cumplir con los objetivos estratégicos que la empresa se ha marcado.

En *Pikara Magazine* tenemos claro que queremos que todas las trabajadoras tienen que pasar, en un plazo máximo de dos años, a ser socias trabajadoras de la cooperativa. Es decir, que todas tenemos que formar parte de coordinación y tomar decisiones estratégicas. Esto es así porque entendemos que el proyecto es de todas las que estamos en él. En nuestro organigrama, la única diferencia de rango entre trabajadoras se corresponde con esto, es decir, con el nivel de responsabilidad. La diferencia salarial mensual es de algo menos de 200 euros. Para nosotras esto es importante, no queremos tener jerarquías en la redacción, pero sí reconocer de alguna forma la labor de quienes coordinan, toman decisiones y hacen trabajos para que todo funcione como limpiar el local.

Toma de decisiones

4. Claves para el análisis

Organigrama de la empresa.
Toma de decisiones.

¿Quién toma las decisiones en tu empresa? ¿Dónde se toman? ¿Cómo? ¿En qué momentos? En la revista, el análisis de lo que aquí ponemos se nutre de años de experiencia y trabajo feminista, pero además, entre finales de 2023 y principios de 2022 tuvimos el acompañamiento de [Amekadi](#), empresa que facilita los análisis grupales y nos ayudó a identificar mejor cómo se daba el proceso de toma de decisiones en *Pikara Magazine*.

Las respuestas sobre el papel pueden parecer obvias, pero, muchas veces no estamos haciendo lo que decimos. Dónde se toman las decisiones de nuestra empresa está directamente relacionado con su organigrama. En nuestro caso, como hemos dicho, son la asamblea de la cooperativa (socias colaboradoras) y el área de coordinación formada por socias trabajadoras los lugares en los que se pueden tomar decisiones estratégicas. Las decisiones más operativas –temas que se publican, bibliotecas con las que se contacta, consultorías que se aceptan– suelen recaer en las áreas de trabajo.

Al ser un equipo pequeño –cinco personas, de las cuales cuatro son ahora socias trabajadoras de la cooperativa y una asalariada no socia–, las reuniones de coordinación y de áreas suelen hacerse a la vez. Es importante saber dónde se toman las decisiones y cómo se recogen los acuerdos.

Puede que digamos que las decisiones se toman en las reuniones y esto sea así sobre el papel, pero luego, quizá, estemos tomando algunas en grupos de Whatsapp, o en unas cañas fuera del horario laboral. Esas decisiones en entornos no formales suelen tomarlas quienes disfrutan de este tipo de ocio y tienen ciertas afinidades entre sí, y suelen quedar fuera aquellas personas con que realizan otras actividades en su tiempo libre o que invierten más tiempo con gente que no forma parte de su entorno laboral. También suelen quedar fuera quienes tienen que conciliar y ya sabemos

que, en la mayor parte de los entornos mixtos, estos cuidados corresponden a las mujeres, por lo que las malas prácticas en la toma de decisiones las dejan fuera.

En *Pikara Magazine*, al ser una redacción compuesta solo por mujeres tenemos que atender a más ejes de poder que pueden estar afectando en quién participa, de verdad, en la toma de decisiones. La raza, edad, tiempo en la revista, perfil laboral –periodista, administrativa o diseñadora- son elementos que han tenido o tienen peso a la hora de decidir. También la conciliación. Conciliar no es necesariamente tener cuidados a tu cargo. A veces puedes pasar menos tiempo en el entorno laboral porque estás haciendo una formación, o porque, simplemente, quieres dedicarte al ocio o prefieres teletrabajar más. En esos casos, si el lugar, tiempo y forma donde tomar las decisiones no está claro, puede que las personas que menos presencia física tengan en los espacios de trabajo se queden fuera de conversaciones clave. También el tipo de ocio de las trabajadoras puede influir. En una cultura de bar como lugar social, aquellas que después de trabajar quieran ir juntas a tomar algo y hablar de trabajo pueden tener ventaja –si no se presta atención- sobre las que no.

No se trata de dejar de hablar de temas que nos interesen tomando unas cañas, sino de establecer claramente que todo lo relevante debe ser llevado al espacio pertinente de trabajo para que todo el mundo cuente con la misma información y las mismas posibilidades de participación.

La socialización de cada persona también es un aspecto importante a tener en cuenta. En los entornos mixtos sabemos, por estadística, que los hombres intervienen más veces y hablan más tiempo que las mujeres.

Dar espacio a todas las personas para proponer o cuestionar es imprescindible

En los espacios no mixtos como el nuestro, esto también se da, pero el rol de género no es el motivo principal. En estos casos, los ejes de poder que operan pueden ser menos evidentes o incluso podemos pensar que estamos libres de ello si, además, tenemos un organigrama horizontal. Sin embargo, el poder simbólico en la organización, la personalidad, la edad y otras características mencionadas serán las claves a las que deberemos atender.

En resumen, incluso si tu empresa es ejemplar y todas las decisiones se toman en las asambleas, reuniones o en los espacios de trabajo pertinentes, ¿cómo se toman? ¿Hay espacio para que hable la gente que no suele hablar? ¿Pueden participar las trabajadoras de la toma de decisiones? ¿De qué manera? ¿Quién toma y dónde las decisiones estratégicas y operativas?

En el apartado anterior aprendimos que debemos hacer un ejercicio para identificar las áreas de trabajo y representarlas. Ahora debemos establecer vías de comunicación, para que la información llegue a todas las personas de nuestra

organización. Aunque tengamos un organigrama horizontal, no todas las personas tienen la misma responsabilidad y tampoco el mismo peso a la hora de votar.

Para que la toma de decisiones garantice la participación, dejamos algunas pautas:

Debemos establecer espacios de escucha activa con todas las personas de la organización.

Evitar asimetrías de la información, es fundamental que todas las personas tengamos la misma información a la hora de tomar una decisión

Crear roles rotativos –de moderación, de toma de actas, de preparación de las reuniones, desde el orden del día hasta el café que se tomará si es el caso... - con el objetivo de mejorar el trabajo en equipo y representar los cuidados en todas las áreas y espacios de la empresa. Por ejemplo, en *Pikara Magazine* tenemos tres roles rotativos para las asambleas y reuniones:

Pepitagrilla: se encarga de estar atenta de que cumplimos con la misión, visión y valores de la revista a la hora de tomar decisiones.

Cuqui: controla el tiempo de la reunión y se asegura de que haya comida en la redacción.

Apuntadora: es la que recoge acta en las reuniones y recuerda asuntos pendientes.

Además, tenemos otras dos figuras:

Mediadora: es un rol que tienen siempre dos personas a la vez. Su función es mediar para afrontar distintas dificultades emocionales que se generan en el día a día.

Responsables: es un rol que ha surgido al hacerse contrataciones nuevas en *Pikara Magazine*. Es temporal y ayuda a nuestras trabajadoras a adaptarse al proyecto.

La guía de Mugarik Gabe, [Viajando por lo invisible](#), también es una herramienta muy útil a la hora de hacer cambios organizacionales para la transformación feminista.

Procesos de selección

4. Claves para el análisis

Organigrama de la empresa.

Toma de decisiones.

Procesos de selección.

Misión, visión y valores también a la hora de contratar.

Para ordenar y mejorar los puntos de nuestros procesos de selección y de entrada a la cooperativa de nuevas socias trabajadoras, en *Pikara Magazine* hemos contado en 2023, además de con nuestros aprendizajes, con la ayuda de [Hiritik](#), que compartieron con nosotras sus pautas en el proceso de selección para que pudiéramos adaptarlas a nuestras necesidades.

Misión, visión y valores también a la hora de contratar

Nuevas contrataciones y colaboraciones: ¿qué valores se tienen en cuenta en tu proyecto en un proceso de contratación, atendiendo a objetivos estratégicos que van más allá de las habilidades para el puesto? Por ejemplo, en *Pikara Magazine* algunos valores relevantes dependiendo del puesto de trabajo pueden ser el euskera, ser mujer, ser una persona migrante y/o racializada... Establecer desde el principio y con claridad cuáles son estas claves en consonancia con nuestra misión, visión y valores es esencial para garantizar que se tengan en cuenta en el proceso de selección. Para ello, establecemos una tabla en la que los ponderamos dándoles puntuaciones del 1 al 10 en función de su importancia. Así, en la primera parte de recepción de curriculum podemos establecer una criba con puntuaciones que garantizan no solo la aptitud para el puesto sino otras características importantes. Además, todas las personas involucradas en el proceso de selección tienen claros estos parámetros desde el inicio.

4. Claves para el análisis

Organigrama de la empresa.

Toma de decisiones.

Procesos de selección.

Misión, visión y valores también a la hora de contratar.

Personas involucradas en el proceso.

Personas involucradas en el proceso

En los procesos de selección en *Pikara Magazine* suelen estar involucradas tres personas. Una siempre es de la asamblea, para que haya alguien externa a la redacción; otra es la persona que trabajará en la misma área o muy cercana a la nueva contratada. La tercera persona depende de las circunstancias: si la contratación es para cubrir un puesto que ya existe pero que alguien deja, la trabajadora para la que se busca sustituta también estará en el proceso de contratación. Estos tres perfiles garantizan la calidad del proceso.

En los proyectos con implicaciones sociales el perfil de las trabajadoras tiene que completarse con valores más allá de los conocimientos para el puesto. Sobre todo si, como es nuestro caso, la idea es que pasado un tiempo –en *Pikara Magazine* damos un margen máximo de dos años–, esas personas pasen a formar parte de la coordinación de la revista como el resto, es decir, pasen a poder tomar decisiones estratégicas del proyecto

Pasos previos a las entrevistas

Para conocer bien a las candidatas, establecemos los siguientes pasos más allá del curriculum vitae.

Carta de presentación: el espacio para las cosas que no caben en el curriculum. Importante también, en el caso de que el puesto sea de periodista, para ver cómo escriben las candidatas.

Periodo de prueba: siempre hay legalmente un periodo de prueba y lo aplicamos también nosotras.

Prueba práctica del puesto: se desarrolla durante la entrevista en función del perfil de trabajo y de la persona. La prueba se puede computar con trabajos que ya conocemos (si hemos trabajado con esa persona antes, por ejemplo).

Euskera: prueba de euskera en caso de ser periodistas de las que no conocemos su trabajo.

La entrevista

Modelo de entrevista: elaborarlo con base en el perfil que necesitamos, dependiendo del puesto de trabajo y de las funciones que vaya a realizar, pero poniendo también mucho énfasis en los valores de la empresa.

Respecto a las preguntas relacionadas con nuestros valores, la idea no es hacer un examen, sino poder conocer más a la candidata y determinar si comparte la visión del proyecto, en nuestro caso, feminista, interseccional y anticapitalista.

Algunas posibles preguntas son:

¿Qué crees que es un proyecto o una empresa feminista?

¿Qué consideras que es un proyecto anticapitalista?

¿Has estado en algún proyecto feminista de manera profesional o militante?

Valorar estudios, conocimiento y/o formaciones en feminismo, regladas o no.

¿Qué feminismos son los que más te interesan?

Por último, cabe señalar que en muchas empresas los vacíos en el curriculum son negativos. En nuestro caso, entendemos que la precariedad o la falta de acceso al empleo, sobre todo a determinadas edades, son un factor estructural que no define negativamente a la candidata. La entrevista es un buen momento para saber más y valorar los conocimientos adquiridos en empleos que se consideran no cualificados o que no tienen que ver estrictamente con el puesto al que se opta.

Conciliación y cuidados

4. Claves para el análisis

Organigrama de la empresa.

Toma de decisiones.

Procesos de selección.

Misión, visión y valores también a la hora de contratar.

Personas involucradas en el proceso.

Pasos previos a las entrevistas.

La entrevista.

Conciliación y cuidados.

Las medidas para la conciliación que están estipuladas por ley son de obligado cumplimiento para todas las empresas. Sin embargo, nosotras entendemos que no son suficientes. La conciliación no puede reducirse a los cuidados en la familia o, específicamente, durante la maternidad. Como feministas entendemos que conciliar vida y trabajo es una máxima en todos los momentos de la vida. Enumerar todas las circunstancias vitales potenciales es imposible, pero sí hemos recogido algunas. El documento donde las apuntamos no es formalmente un convenio, pero sí mejoramos y ampliamos los permisos por ley. Está basado en el convenio de la organización [Mugarik Gabe](#).

Lo que se recoge aquí lo extraemos, también, de nuestra experiencia. Este documento se revisa cada tres años para recoger nuevas circunstancias si se es que se han dado. De nuevo, estas mejoras se basan en nuestros valores feministas como empresa. Están recogidas en el árbol de protocolos de *Pikara Magazine*, un documento en el que escribimos aprendizajes respecto a todas las áreas de la empresa, desde editorial hasta los convenios laborales, y establecemos las claves de cada una de estas. Este libro, que es nuestro referente a la hora de trabajar o cuando dudamos sobre qué decisiones tomar, es un documento que también se revisa cada cierto tiempo, cuando se ve necesario, desde coordinación, añadir nuevos aprendizajes.

El libro es extenso, pero si alguna empresa o proyecto quiere consultarlo, puede contactar con nosotras para que se lo facilitemos

4. Claves para el análisis

Organigrama de la empresa.

Toma de decisiones.

Procesos de selección.

Misión, visión y valores también a la hora de contratar.

Personas involucradas en el proceso.

Pasos previos a las entrevistas.

La entrevista.

Conciliación y cuidados.

Medidas de conciliación de *Pikara Magazine*.

Medidas de conciliación de *Pikara Magazine*

Permisos retribuidos vinculados a la maternidad

Derechos por nacimiento (el parto)

1. Ahora la ley plantea permisos iguales e intransferibles de 16 semanas, pero las socias trabajadoras de *Pikara Magazine* que gesten podrán ampliarlo hasta 19 semanas si así lo desean. Tal y como establece la norma, la distribución temporal del permiso será a elección de la interesada, salvo las 6 semanas inmediatamente después del parto.
2. Las socias trabajadoras no gestantes que son madres, disponen por ley de un permiso de 16 semanas intransferible. Se podrá valorar alargar ese permiso por parte de la revista, en caso de que lo solicite la socia trabajadora y que haya recursos en la caja de cuidados*.
3. En el caso de las socias trabajadoras de *Pikara Magazine* que gesten y no tengan pareja, se buscará la manera de que puedan tener esas 19 semanas que ofrece la revista + 16 que le corresponderían a su pareja. Aunque entendemos que puede ser complicado económicamente, consideramos que aquí hay una apuesta política a la que *Pikara Magazine* no puede renunciar.
4. En los casos de parto prematuro y hospitalización de la criatura por cualquier causa a continuación del parto, se puede solicitar que el periodo de suspensión se compute a partir de la fecha de alta hospitalaria.

Embarazo

En caso de que el embarazo de la gestante sea de riesgo, *Pikara Magazine* hará todo lo posible para facilitar que la socia trabajadora obtenga la baja, entendiendo que el sistema no facilita ni cuida lo suficiente los procesos de embarazo.

Lactancia

1. Las socias trabajadoras de *Pikara Magazine* tendrán 1 hora al día por hija durante el tiempo que decidan dar de mamar.
2. Podrá optarse por acumular el total de horas de esta

interrupción de forma ininterrumpida a continuación del descanso por maternidad o paternidad. En caso de parto múltiple la duración del permiso se incrementará proporcionalmente.

3. Las excedencias disfrutadas por el personal con motivo de la maternidad o paternidad, desde el momento del nacimiento y situaciones homólogas hasta los 10 meses posteriores, disminuirán de manera proporcional las horas de reducción por lactancia a que se tenga derecho, pero las vacaciones disfrutadas durante este periodo hasta los 10 meses de la criatura no reducirán las horas de lactancia.

Adopción y acogimiento

1. Los supuestos de adopción y acogimiento de menores hasta los 16 años tendrán los mismos derechos pactados que para los casos de maternidad no gestante.

2. En los supuestos de adopción internacional, cuando sea necesario el desplazamiento previo al país de origen menor adoptado/a o acogido/a, el permiso previsto para cada caso en el presente apartado podrá iniciarse hasta cuatro semanas antes de la resolución por la que se constituya la adopción.

Servicio guardería

La organización facilitará el servicio de guardería para momentos puntuales en que así lo solicite una socia trabajadora y acordado previamente por todas las socias trabajadoras.

Además, siempre que sea necesario, las socias trabajadoras pueden traer a la redacción tanto a sus criaturas como a sus animales si eso les facilita la conciliación.

En la misma medida, *Pikara Magazine* se compromete a tratar de favorecer la conciliación teniendo en cuenta la crianza a la hora de establecer reuniones.

Licencia por matrimonio o de pareja de hecho

1. Se tendrá derecho a una licencia retribuida de 15 días naturales por matrimonio o constitución de pareja de hecho que podrán ser disfrutados con posterioridad o anterioridad a la celebración.

2. Esta licencia se podrá acumular al período vacacional.

3. A los efectos del presente convenio colectivo, se entiende que la pareja de hecho se constituye cuando la persona trabajadora así lo comunica.

4. Puede hacerse uso cada 5 años.

Licencia o permiso de soltería

1. Todas las socias trabajadoras, solteras y que no hayan comunicado nunca la constitución de pareja de hecho podrán disfrutar por una única vez de un permiso retribuido de 15 días naturales que podrán sumarse al periodo vacacional.

2. Si la persona que haya disfrutado de este permiso, de manera posterior al mismo e indefinida, quisiera acogerse al permiso por matrimonio o constitución de pareja de hecho, no se verá en la obligación de devolver la cuantía económica que supuso el permiso por soltería aquí definido.

3. Esta licencia solo podrá ser disfrutada de manera por dos personas de la organización en el mismo año y sin coincidencia en el tiempo entre ambas.

4. Puede hacerse uso cada 5 años.

Otras licencias

1. 10 días laborables a partir del hecho causante en los casos de enfermedad grave, ingreso hospitalario, intervención quirúrgica y fallecimiento de personas. Se tendrán en cuenta circunstancias personales para ampliar los días (afecto de primer grado).
2. 3 días por los mismos motivos, pero de gente más lejana (afecto de segundo grado). *
3. En el caso de mascotas, se dará un día laboral. Se tendrán en cuenta circunstancias personales para ampliar los días.
4. En el caso de hospitalización, el inicio de la licencia regulada en este artículo no tiene por qué coincidir con el día de inicio de la hospitalización, sino que podrá ser utilizado cuando y con la distribución que cada persona necesite.
5. La licencia por este motivo podrá ampliarse, descontando los días correspondientes de las vacaciones, previa solicitud de la trabajadora.
6. Se establece una licencia retribuida por el tiempo imprescindible para acudir a consultas, tratamientos y exploraciones cuando las asistencias estén justificadas. Esta licencia es extensiva para el acompañamiento a consultas, tratamientos y exploraciones a los afectos de primer grado.
7. Se dispondrá de un día laborable por mudanza del domicilio habitual.
8. Se establece una licencia retribuida por el tiempo indispensable para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal. A los efectos del presente convenio se consideran deberes inexcusables de carácter público y personal, entre otros, los siguientes:

expedición y renovación del documento nacional de identidad, permiso de residencia y trabajo, carné de conducir, pasaporte y certificados, registro de organismos oficiales, etcétera, citaciones de juzgado, comisarías, delegaciones del Gobierno o similares.

9. Para atender los daños producidos por catástrofes, reconocidas oficialmente mediante entidad funcionalmente competente, en los bienes inmuebles de la trabajadora.

10. Para realizar funciones sindicales o de representación de personal, en los términos establecidos legalmente y en este convenio.

11. Por supuesto, podemos acompañar a las personas de nuestro entorno al médico cuando sea necesario.

Para todas las situaciones recogidas en el presente artículo se garantizará el cobro por parte de la persona trabajadora del 100% de sus percepciones de carácter salarial.

*Caja de cuidados: en *Pikara Magazine* destinamos entre 150 y 250 euros mensuales a esta caja de cuidados hacer frente a las necesidades que puedan surgir entre las trabajadoras de acuerdo con nuestras propuestas de conciliación. Además, estipulamos que, cada año, dos trabajadoras pueden acceder a 300 euros para pagar la matrícula de alguna formación estratégica para la empresa. Por ejemplo, estudiar euskera.

**Establecer qué es un familiar o una relación de primer o segundo grado es algo que compete a la trabajadora afectada. No es necesaria la vinculación familiar ni legal, sino que está más relacionado con las necesidades de cuidados, viajes... Entendemos que la ley establece unas pautas basadas en la familia biológica que no siempre se corresponden con el grado de afecto que tenemos por alguien o la necesidad de cuidados que ese alguien requiere de nosotras.

Reducción de jornada

Por cuidados de afectos de primer orden

1. El personal que tenga que cuidar a una persona de su línea de afectos de primer orden tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo de máximo 75%.
2. La jornada podrá ser de teletrabajo siempre que sea necesario.
3. No es necesario tener ninguna anti-güedad.

Voluntaria

1. El personal de *Pikara Magazine* con 2 años de antigüedad mínima como socia trabajadora podrá solicitar una reducción de jornada voluntaria con la reducción proporcional del salario hasta la mitad de su jornada ordinaria por un plazo mínimo de 6 meses y máximo de 2 años. En cualquier caso, se aprobará por el equipo de coordinación y valorará la petición de la persona interesada si no se cumple con los criterios descritos. La concesión de este permiso estará subordinada a las necesidades del servicio y será una decisión consensuada con el resto de socias trabajadoras.
2. Esta reducción de jornada se distribuirá, a voluntad de la persona interesada, tomando como referencia la jornada diaria, semanal o anual.
3. Este permiso es independiente del que se pueda solicitar por otros motivos regulados legalmente.

4. En el caso que se quiera continuar o iniciar un nuevo periodo de reducción de jornada voluntaria, se solicitará con al menos 3 meses de antelación a su inicio, la cual volverá a ser valorada para su concesión o no. La reducción de jornada definida en el presente artículo se podrá solicitar con carácter indefinido a partir de los 55 años.

Excedencias voluntarias

1. El personal de *Pikara Magazine* con 2 años de antigüedad mínima como socia trabajadora podrá solicitar excedencias voluntarias.
2. La concesión de estas excedencias, en sus diferentes modalidades, habrá de ser comunicada con al menos tres meses de antelación. Se hará por escrito para que quede registrado.
3. Las excedencias no serán remuneradas.
4. Solo puede disfrutar de una excedencia una persona a la vez y se priorizará a las que no haya pedido esta opción en otros momentos.*
5. Las excedencias serán de 1 mes, 6 meses o 1 año.
 - a. Si es de 1 mes, se puede cada 2 años.
 - b. Si es de 6 meses, se puede coger cada 3 años.
 - c. Si es de 1 año, se puede coger cada 5 años.

Protocolo de conflictos

4. Claves para el análisis

Organigrama de la empresa.

Toma de decisiones.

Procesos de selección.

Misión, visión y valores también a la hora de contratar.

Personas involucradas en el proceso.

Pasos previos a las entrevistas.

La entrevista.

Conciliación y cuidados.

Medidas de conciliación de Pikara Magazine.

Protocolo de conflictos.

Nadie es neutral en un tren en marcha. Esta frase es uno de nuestros lemas. Tenemos otros, como entender que la verdad, justicia y reparación son esenciales tras cualquier agresión. También entendemos que el objetivo de mediación en cualquier conflicto no es el punitivismo. En función de estos y otros valores, en 2023 hemos puesto sobre el papel y de forma ordenada los aprendizajes de estos años. Así hemos desarrollado nuestro primer protocolo de conflictos que atiende a distintas casuísticas que se han dado en nuestro proyecto. Lo hemos hecho basándonos en recomendaciones de la psicóloga Norma Vázquez y de la abogada Laia Serra.

Los conflictos entre personas son algo habitual. Cuando se dan en entornos de trabajo, influyen no solo en cada una de las personas involucradas, también en el proyecto. Sean conflictos personales o laborales, de mayor o menor intensidad, el proyecto tiene que establecer cuándo debe aplicar el protocolo.

En nuestro caso, distinguimos entre tipos de conflicto en función de si son internos –entre las socias trabajadoras, trabajadoras o socias colaboradoras-, mixtos –de alguna de las socias trabajadoras, socias colaboradoras o trabajadoras con alguien relacionado con la revista de otra forma como pueden ser la empresa distribuidora, colaboradoras, etcétera-, o externos –de proveedores, colaboradoras u otros agentes que contribuyen al trabajo de *Pikara Magazine* con agentes externos-.

Para nosotras también es importante determinar la vía por la que llega la información de dicho conflicto –si es o no de primera mano, por ejemplo- y si se hace formalmente y con una petición clara o si se da en un entorno informal. Además, a la hora de aplicar unas u otras medidas, tenemos en cuenta el nivel de intensidad del conflicto, desde una discusión puntual a una agresión. Un conflicto puede ser saber que un colaborador es un agresor o que haya un ninguneo sistemático a una compañera del equipo, por ejemplo. En ambos casos, *Pikara Magazine* entiende que tiene que tomar decisiones y estas están recogidas en el protocolo según nuestra visión feminista.

Nuestro protocolo de conflictos está en construcción y revisión constante según las casuísticas que nos encontremos. Es muy extenso para detallarlo aquí pero, de nuevo, si quieres consultarlo puedes ponerte en contacto con nosotras y te lo facilitaremos.

Sostenibilidad del proyecto

La sostenibilidad de cualquier proyecto proviene de los impactos que genera en su entorno, ya sean positivos o negativos. Aunque la sostenibilidad no se pueda monetizar ni contabilizar o conseguir que forme parte de nuestras cuentas anuales, es nuestra responsabilidad potenciar nuestros impactos positivos y mitigar los negativos, ya que nos relacionamos constantemente con la sociedad y el entorno que nos rodea. Ser entidades privadas no nos libra de esta obligación implícita.

Como toda la actividad que generamos influye directamente en la economía, medio ambiente y en la sociedad en general, debemos ser coherentes con los valores que nos representan, cubrir necesidades sociales en vez de crear nuevas y, lo más importante, eliminar el cortoplacismo de nuestras entidades. Esto último hace referencia a que la sostenibilidad viene de la mano de planes estratégicos a largo plazo.

En nuestro caso durante el último #Pikarapara de 2022 establecimos un camino hacia la sostenibilidad para los próximos tres años basado en los siguientes objetivos:

Pikara tierna: afianzar la independencia económica de *Pikara Magazine*, aumentando la base de suscripciones y otros ingresos propios, para consolidar una estructura y unas dinámicas de trabajo feministas que presten atención a los cuidados. La independencia de grandes empresas o de organismos públicos es esencial en un medio de comunicación para garantizar que su línea editorial no se alinea con los intereses de estas organizaciones, sino de sus lectoras, atendiendo a criterios informativos.

Pixkanaka! Reforzar las apuestas políticas de la revista prestando especial atención a aquellas que han sido descuidadas hasta ahora. El proyecto se compromete a desarrollar un plan que garantice la presencia del euskara en todas las áreas.

Pikara tecno: Contribuir a la mejora de las condiciones laborales de las personas que colaboran y trabajan para *Pikara Magazine*, apostando por la digitalización –controlada y no agresiva con el medio ambiente– de cara a promover la transformación del sector, de las dinámicas y de los procesos con una lógica feminista.

Pikara da la cara: Garantizar la transparencia de todas nuestras acciones ampliando la información que publicamos históricamente.

Pikara milita: Establecer un mayor vínculo con el movimiento feminista y con otros grupos culturales, sociales y políticos que comparten los valores de la revista para consolidar *Pikara Magazine* como un proyecto de incidencia política.

Pikara incluye: Retomar y sistematizar la publicación de contenidos adaptados a los criterios de Lectura Fácil, en Lengua de Signos Española y continuar publicando en otras lenguas minorizadas del Estado español.

Pikara contra Zuckerberg: consolidar vías de comunicación con las lectoras al margen de los grandes gigantes tecnológicos sin descuidar otros canales de comunicación con nuestra audiencia.

Pikara forma: Sistematizar los aprendizajes de *Pikara Magazine* para facilitar la transferencia de los conocimientos adquiridos en relación al desarrollo de empresas informativas feministas.

4. Claves para el análisis

Organigrama de la empresa.

Toma de decisiones.

Procesos de selección.

Misión, visión y valores también a la hora de contratar.

Personas involucradas en el proceso.

Pasos previos a las entrevistas.

La entrevista.

Conciliación y cuidados.

Medidas de conciliación de Pikara

Magazine.

Protocolo de conflictos.

Sostenibilidad del proyecto.

Cadena de valor.

Cadena de valor

Para desarrollar nuestros productos o servicios es necesaria la intervención de otras empresas proveedoras o acreedoras que añaden valor adicional a lo que ofrecemos. Por eso, es fundamental que tengamos políticas establecidas, basadas en la proximidad, el precio o la calidad, valores que estén alineados con los nuestros, entre otras características.

Establecer aspectos críticos en nuestra cadena de valor nos puede ayudar a minimizar los impactos negativos que pueda generar nuestra actividad. ¿Cómo puedo saber que mis proveedores cumplen con nuestros valores? Es difícil saber con certeza cómo trabajan internamente. Por ejemplo, no siempre podemos saber si cumplen con condiciones laborales dignas o de dónde traen la materia prima. Por eso, las compañeras de REAS nos hacen la vida más fácil y gracias al espacio del Mercado Social podemos encontrar variedad de entidades que forman parte de la economía social y solidaria. Dichas empresas se someten voluntariamente a la auditoría social anual. Esto ayuda a tener una verificación extra y así poder trabajar con empresas que compartan nuestros valores.

También es importante identificar aquellos proveedores que son esenciales en nuestra cadena de valor. En nuestro caso, las colaboradoras, la imprenta y la empresa de transporte son las más relevantes

Territorio

El modelo empresarial que impera entiende la expansión y el crecimiento ilimitado como un éxito. Nosotras no. Esta lógica lleva a las empresas a buscar beneficios altos a costa de las personas que trabajan en ellas, así como a expropiar otros territorios y explotar a sus habitantes. Nosotras no tenemos ningún interés en montar filiales de *Pikara Magazine* por el mundo.

Nuestro valor principal es el arraigo a nuestro territorio, Euskadi. No siempre ha sido así. Cuando nacimos, hace más de una década, el furor de internet nos llevó a pensar que podíamos ser un ente sin territorio. Sin embargo, ahora sabemos que esto no solo es imposible sino que no es deseable. Reconocer de dónde somos y hacia dónde vamos nos sitúa. Las revistas en papel también han sido un límite territorial impuesto: no podemos enviarlas a América Latina, donde nos leen mucho, porque es demasiado caro y no es deseable en términos ecológicos.

Entendemos que nuestra lógica de crecimiento es otra. Por supuesto, creemos que todavía podemos ser más: más periodistas, más ilustradoras, más suscriptoras. Pero no consideramos que ese crecimiento pase por la internacionalización. Nuestra lógica es la de la cooperación: si en otro territorio alguien quiere hacer un medio de comunicación feminista alineado con el nuestro, podemos crear sinergias, compartir aprendizajes, apoyar con nuestra infraestructura y colaborar. De hecho, en esta línea ya tenemos alianzas, como nuestro acuerdo de colaboración con la Agencia Presentes de Latinoamérica.

El territorio, el espacio y el arraigo también han sido clave a la hora de decidir dónde se sitúa *Pikara Magazine*. La redacción, como ya hemos dicho, está en un local a pie de calle en el barrio de San Francisco, Bilbao. Un barrio estigmatizado en la ciudad principalmente por ser un el espacio de referencia para personas migrantes de nuestra ciudad -antes nacionales, ahora internacionales-. Un barrio obrero en el que somos un agente más, aportando con nuestras actividades a la riqueza del mismo y nutriéndonos nosotras también de todas las personas que lo habitan. El periodismo a pie de calle empieza, para nosotras, en el local de la redacción, abierto al público para que cualquiera pueda pasar. Esto supone estar más expuestas.

De hecho, hemos recibido pintadas fascistas en varias ocasiones

Entendemos el riesgo y preferimos asumirlo que buscar un lugar resguardado de los ataques, pero también alejado de toda la riqueza que supone estar conectadas al espacio público. Puedes leer más sobre este tema en este artículo: [Periodismo feminista arraigado al territorio](#). Nos gustaría mencionar aquí que nuestras vecinas han sido un elemento esencial en la defensa frente a estos ataques. Se acercaron a vernos, nos ayudaron a pintar encima de las pintadas y algunas nos dijeron que estarían atentas por si veían movimientos que les hicieran sospechar. Tener apego territorial y tener red nos hace sentirnos arropadas.

4. Claves para el análisis

Organigrama de la empresa.

Toma de decisiones.

Procesos de selección.

Misión, visión y valores también a la hora de contratar.

Personas involucradas en el proceso.

Pasos previos a las entrevistas.

La entrevista.

Conciliación y cuidados.

Medidas de conciliación de Pikara Magazine.

Protocolo de conflictos.

Sostenibilidad del proyecto.

Cadena de valor.

Territorio.

Transparencia y transferencia.

Transparencia y transferencia

La transparencia es esencial en cualquier empresa: desde los salarios que paga hasta el dinero que recibe, pasando por todos los procesos de toma de decisiones. En un medio de comunicación, además, es una garantía de independencia de la línea editorial.

La información, el análisis crítico y la formación son derechos de los que debe disfrutar toda la sociedad. Por eso, aunque los medios de comunicación sean entidades privadas, no deben olvidar su misión de servicio público. Con esta lógica, nuestra transparencia lo impregna todo: desde la Memoria de sostenibilidad, hasta las auditorías sociales, así como la publicación anual de nuestras cuentas y esta misma guía. Además, consideramos que todo lo que hacemos debe poder ser compartido. Con esta idea también publicamos todos nuestros contenidos en abierto, para que el dinero no sea nunca la barrera de acceso a la información y el pensamiento crítico. La idea es que pague quien pueda para que quien no pueda, también siga leyendo. Por este mismo motivo apostamos por la Lengua de Signos Española, por la lectura fácil y por la presencia de lenguas minorizadas del Estado español, entre otras cosas. Todo en la medida de nuestras posibilidades, pero sin dejarlo nunca de lado.

Resumiendo: puedes estar de acuerdo o no con lo que publicamos –nosotras mismas no estamos de acuerdo en todo– pero no puedes sospechar que haya intereses espúreos detrás de nuestra línea editorial. Lo compartimos todo. Hasta los aprendizajes, como los que recoge esta guía. Así que, además de todo lo dicho, no nos podrás negar que somos unas tías majísimas.

Suscríbete tú que puedes para que sigamos haciendo periodismo feminista

5

Conclusiones

En resumen, algunas claves que proponemos para tener una estructura empresarial feminista serían las siguientes.

- Poner en valor todas las áreas que componen la empresa, es decir, visibilizar todos los trabajos tanto productivos como reproductivos.
- Alinear los objetivos económicos- financieros que permiten la continuidad de la empresa a largo plazo con los valores que sostiene la estructura.
- No autoprecarizarnos y poner en consonancia el trabajo con las vidas de quienes componen la empresa.
- Crear espacios de debate porque, aunque seamos una estructura horizontal, no tenemos el mismo peso a la hora de votar. Tenemos trabajadoras que no son socias, y que les repercute las decisiones que tomamos, que aunque no voten, pueden dar su perspectiva. Lo mismo pasa con las colaboradoras, son agentes semi-internas a nuestra estructura, pero también tienen cosas que decir.
- Generar productos o servicios que den respuesta a una necesidad, no crear necesidades nuevas.
- Contribuir a la economía local, cuidando la cadena de valor (todas aquellas empresas que nos dan servicios, suministros...)
- Buscar nuevas herramientas de colaboración como el intercambio o

las alianzas con otras estructuras. El trueque es una alternativa a las transacciones comerciales habituales que nos puede ayudar en el caso de no tener presupuesto suficiente.

- Rendir cuentas tanto a los agentes externos como internos, es decir, ser transparentes.

Estas pautas no son las únicas ni son definitivas. Ni siquiera podemos asegurar que no vayan a cambiar con el paso del tiempo. En estos años hemos aprendido que lo que nos funciona en un momento dado, no tiene sentido en otro.

Como habrás visto a lo largo de todo el documento todo esto lo hemos construido con la colaboración de otras empresas, casi todas de nuestro barrio. Tenemos la suerte de estar situadas en un lugar donde hay muchos proyectos sociales, empresas sin ánimo de lucro con interés por dar servicios y productos que atiendan necesidades reales. Pero, además, lo hemos conseguido gracias a nuestras suscriptoras, que con sus consejos, críticas, ánimos y respondiendo a nuestras preguntas, nos dan claves para saber qué es lo que quieren, qué necesidades puede cubrir *Pikara Magazine*. Desde que en 2010 lanzamos esta revista hemos crecido mucho y nos hemos dotado de una estructura estable gracias, también, a las integrantes de nuestra asamblea y otras personas muy cercanas que nos han ayudado con sus saberes, con su tiempo, con sus risas y con sus críticas. Creemos que todo esto es el ejemplo de la primera máxima feminista: sola no puedes, con amigas sí.

6

Bibliografía

Legislación

España. Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Boletín Oficial del Estado, núm. 314, 29 de diciembre de 2018.

Unión Europea. Directiva 2014/95/UE del Parlamento y del Consejo de 22 de octubre de 2014, que modifica la Directiva 2013/34 / UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera y de diversidad por parte de ciertas grandes empresas y grupos Diario Oficial de la Unión Europea L 330/1, 15 de noviembre de 2014.

Páginas web e informes consultados

Mugarik Gabe (2019). Viajando por lo invisible. Recuperado 30 de mayo de 2023, de <https://viajando-porloinvisible.mugarikgabe.org/>

Red de redes de economía alternativas y solidaria (s.f). Herramientas. Recuperado 30 de mayo de 2023, de <https://reas.red/>

Memoria de sostenibilidad, *Pikara Magazine*, 2021. https://www.pikaramagazine.com/wp-content/uploads/2022/04/2021.Memoria_sostenibilidad-Pikara-Magazine.pdf

Memoria de sostenibilidad, *Pikara Magazine*, 2022. https://www.pikaramagazine.com/wp-content/uploads/2023/06/memoria-de-sostenibilidad_pikara-magazine_2022_.pdf

Árbol de protocolos, *Pikara Magazine*.

Protocolo de conflictos, *Pikara Magazine*, 2023.