

Perspectiva feminista y ética del cuidado

Guía de autodiagnos
para organizaciones

<p>Valores hegemónicos</p>	<p>Conflictos, relaciones y emociones</p>	<p>Discriminación, acoso laboral y acoso sexual y por razón de sexo</p>
<p>Organización de los trabajos y las tareas</p>	<p>Conciliación, corresponsabilidad y organización de los tiempos</p>	<p>Participación y democracia</p>



Sembrando cuidados para cultivar cambios

Autoría: Lafede.cat – Organitzacions per a la Justícia Global

Con la colaboración de L'Esberla y Observatori IQ

Lafede.cat es una entidad de segundo nivel que agrupa a 117 organizaciones que trabajan por la paz, los Derechos Humanos y la cooperación internacional.

Edición, maquetación y revisión lingüística: L'Apòstrof, SCCL

Diciembre de 2018

Esta guía está sujeta a la licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 de Creative Commons. Si desea ver una copia de esta licencia, acceda a o envíe una carta solicitándola a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View.

Sumario

1.	Glosario	4
2.	Cómo se hizo	8
3.	Cómo utilizar esta guía	11
4.	Valores hegemónicos	13
5.	Conflictos, relaciones y emociones	19
6.	Participación y democracia	25
7.	Organización de los trabajos y las tareas	32
8.	Conciliación, corresponsabilidad y organización de los tiempos	37
9.	Discriminación, acoso laboral y acoso sexual y por razón de sexo	44
10.	Bibliografía	51

1. GLOSARIO

Este glosario es una recopilación de términos que se utilizan a lo largo de los diversos ejes de trabajo que aborda la guía. También sirven para comprender la perspectiva conceptual desde la que se ha trabajado la temática de cada eje. Por ello, los conceptos que aparecen hacen referencia a la perspectiva feminista y la ética del cuidado en el mundo del trabajo y las relaciones laborales, en el ámbito organizativo, o el ámbito de la cooperación al desarrollo y la educación por la paz y los Derechos Humanos, ámbitos de trabajo de Lafede.cat.

Perspectiva feminista y ética del cuidado

Androcentrismo: sesgo de valores, metodologías o conocimientos que consideran que los hombres y lo considerado masculino es lo que importa y tiene más valor. Es la aceptación de lo masculino como lo neutro. A menudo, la autonomía es un valor atribuido a la masculinidad y, por lo tanto, se convierte en androcéntrico al desdibujar la interdependencia de las personas a lo largo de los diferentes momentos del ciclo vital o por necesidades relacionales.

Desigualdad: no disponer de derechos u oportunidades equivalentes.

Discriminación: actitud que conlleva actitudes y acciones de intolerancia y rechazo hacia grupos enteros de población que se perciben de manera homogénea, lo que desemboca en procesos de marginación y exclusión social. La discriminación proviene de los estereotipos y los prejuicios. Incluye desde actitudes muy sutiles, aparentemente inofensivas, hasta el acoso continuado o la violencia.

Equidad de género: obtención, por parte de las mujeres, de oportunidades equivalentes a las de los hombres, teniendo presente las posiciones desiguales de las que parten las mujeres.

Ética del cuidado: va más allá de la norma institucionalizada y abstracta en la que se basa la ética de la justicia, e incorpora una mirada contextual, inmersa en los detalles de las situaciones, personas, tiempos y espacios, pivotando alrededor del concepto de «responsabilidad», surgida de la conciencia de formar parte de una red de relaciones de interdependencia.

Expresión de género: forma en la que una persona expresa su género, independientemente de su identidad de género. Una persona puede sentirse mujer (identidad de género), pero expresarse de forma masculina (expresión de género), o al revés.

Feminismo decolonial: plantea una crítica a la forma en que el feminismo occidental y eurocéntrico, blanco y de clase media ha planteado la igualdad y la emancipación de las mujeres o las sexualidades y géneros no binarios. Los feminismos decoloniales ponen en el centro la intersección entre las opresiones y los conflictos de sexo/género, clase y etnia, relacionándolos con las instituciones y categorías culturales impuestas por el colonialismo y neocolonialismo, entre ellas el mismo feminismo.

Feminismos: diversas teorías y prácticas políticas que parten del rechazo a la situación de desventaja pasada y presente de las mujeres como grupo social. Se trata de un pensamiento y de una práctica de carácter crítico y plural. Los diferentes feminismos se determinan por

la manera en que se define esta desventaja (opresión, desigualdad, falta de libertad, entre otros).

Género: significado social del sexo. Construcción cultural, social y económica que configura las relaciones sociales y de poder entre dos categorías, hombres y mujeres, y la identidad de estas.

Heteropatriarcado: sistema que atribuye la máxima autoridad moral, social y política al hombre, adulto, heterosexual y cabeza de familia, estableciendo una jerarquía de sexo, edad y opción sexual. Uno de los pilares del sistema heteropatriarcal ha sido el modelo de familia nuclear, surgido y fomentado raíz del capitalismo industrial.

Identidad de género: autoidentificación, sensación íntima, encarnada y tangible de ser hombre, mujer u otra categoría no binaria, y puede no corresponder con el sexo biológico.

Igualdad de oportunidades: equivalencia en el acceso a recursos, derechos y deberes.

Interseccionalidad: tiene en cuenta los diversos ejes de opresión que pueden sufrir las mujeres entendiéndolo que la opresión final no es la suma de todos los ejes de opresión existentes, sino que supone un eje de opresión diferente.

Machismo: conjunto de actitudes, ideas y prácticas que atribuyen superioridad a los hombres respecto a las mujeres.

Perspectiva de género/feminista: consideración de mujeres y hombres como si sus necesidades y expectativas fueran igualmente valiosas.

Sexo: conjunto de características biológicas de nuestros cuerpos que nos permiten identificarnos como machos o hembras: los órganos genitales internos y externos, las características sexuales secundarias, los cromosomas y la predominancia de unas u otras hormonas (testosterona o estrógenos). La construcción binaria del sexo como dos categorías inamovibles es fruto de nuestra cultura, ya que el sexo de la población es un *continuum*.

Sexismo: discriminación o desigualdad por razón de sexo o género de la persona que la padece.

Trabajo(s)

Capitalismo: sistema económico, político, social y cultural en el que los medios de producción son

privados, y tiene por objetivo la generación y acumulación de beneficios económicos de quien posee estos medios. Este sistema solo es posible gracias a la explotación del trabajo de las personas asalariadas y la externalización de los trabajos y costes de reproducción de la vida en el ámbito del hogar.

Carga total de trabajo: suma de las horas de trabajo teniendo en cuenta todos los tipos de trabajos y tareas, haciendo especial énfasis en incluir en el cálculo las tareas reproductivas y de cuidados. A menudo se utiliza para calcular las diferencias entre las horas de trabajo de hombres y mujeres.

Conciliación y corresponsabilidad: la conciliación es el término que usamos para hablar de la organización de los tiempos de trabajo en relación con los tiempos para la vida familiar o doméstica y personal. Algunas teóricas han superado el concepto de conciliación sustituyéndolo por el de corresponsabilidad. Con este cambio, las tareas de cuidado dejan de ser problemas individuales o domésticos para pasar a ser problemas sociales, que deben enfrentarse en un marco igualitario y donde todas las partes deben asumir su parte de responsabilidad social, tanto los hombres y las mujeres como las empresas y la administración.

Crisis de cuidados y cadenas globales de cuidados: debido a los cambios sociales de las últimas décadas, en los países del norte global la reproducción de la vida se ha hecho insostenible y no ha sido asumida por el Estado ni por el mercado. Una de las respuestas que se han dado es la externalización de las tareas de cuidado a otras mujeres (de otras edades y sin cargas familiares) o a personas migradas del sur global, que a la vez están dejando de asumir las tareas de cuidado de personas a sus países de origen, tareas que quedan relegadas a otras mujeres, creando lo que se ha llamado cadenas globales de cuidados.

Distribución equitativa de las tareas: reparto igualitario, en cuanto a tiempo, bienestar y valor social atribuido, de las diversas tareas para la sostenibilidad de la vida y el sustento de cualquier organización o sistema.

División sexual del trabajo: asignación de funciones sociales y trabajos según los roles de género que se atribuyen a las personas en función de su sexo.

Sostenibilidad de la vida: concepto introducido por la economía feminista que reivindica que las vidas humanas dignas de ser vividas deberían ser el objetivo principal del sistema económico, produciendo un

desplazamiento del beneficio económico como interés principal de la economía actual. En este sentido, el concepto de sostenibilidad de la vida implica también reconocer cuáles son los trabajos y los tiempos para las tareas domésticas y de cuidado para que sean contabilizadas en la economía formal.

Tipo de trabajos: diferenciamos entre el trabajo remunerado y el trabajo no remunerado y entre el trabajo productivo y el trabajo reproductivo, que también podemos denominar trabajo doméstico y de cuidados. Dentro de la teoría feminista, hay mucha polémica sobre qué incluye cada uno de estos trabajos, lo que es innegable es la jerarquización que se establece del trabajo remunerado y productivo por encima del trabajo no remunerado y reproductivo.

Trabajo de cuidado/reproductivo: serie de actividades destinadas a atender el cuidado (propio, del hogar o la familia) y a cubrir la gestión y el mantenimiento de las infraestructuras para su cuidado. Buena parte de este trabajo reproductivo no se remunera, es mayoritariamente femenino y no está inscrito en la lógica mercantil. Es un trabajo que no está reconocido como tal por la actual organización social.

Usos sociales del tiempo: el trabajo remunerado es el que organiza los tiempos sociales, es decir, el tiempo que destinamos a hacer todas las actividades cotidianas. La organización social de los tiempos actualmente excluye, invisibiliza y dificulta la realización de las tareas del trabajo doméstico y de cuidados, necesarias para el sostenimiento de la vida.

Organizaciones

Cambio organizacional pro equidad de género: metodología que parte de la investigación-acción con el fin de revisar el funcionamiento de las organizaciones, identificar los aspectos que se considera que propician las inequidades y proponer «experimentos» de transformación. La metodología COPeQ, como proceso de diagnóstico y aprendizaje colectivo, busca y promueve la representación de la multiplicidad de visiones y la sensibilidad de las entidades; la captación real, significativa y cercana de las construcciones de las desigualdades en las organizaciones; la identificación de los obstáculos que pueden impedir el cambio (estructuras, rutinas, creencias...); el diseño y la planificación colectiva de cambios, y la apropiación personal y la identificación con los cambios que se proponen.

Cultura de las organizaciones: conjunto de valores y símbolos que se activan, se negocian, transgreden... entre los diferentes grupos de una organización.

Democracia y toma de decisiones: los modelos de participación definen las posibilidades de acceso a la información y la toma de decisiones, y tienen efectos de género diferenciados.

Democracia profunda: es aquella que tiene en cuenta aspectos marginados socialmente como los sentimientos, las emociones, las necesidades, la inclusión y la sostenibilidad de las organizaciones.

Estructura de las organizaciones: todos aquellos procedimientos formales e informales de gestión de las relaciones, la toma de decisiones, la distribución de tareas y responsabilidades y los canales de información en el seno de una organización.

Expresiones de poder: las relaciones de poder pueden expresarse de la siguiente manera: «poder sobre», «poder para», «poder con» y «poder desde el interior».

Liderazgos: procesos de conducción y guía para transformar la realidad y hacer realidad proyectos y visiones. En su ejercicio, el uso que se hace del poder, así como el entramado de rangos y privilegios en que se enmarca, son fundamentales. Un mal uso hace daño a las personas de nuestro entorno y desmotiva a los equipos y colectivos. Enfocamos el liderazgo desde una vertiente múltiple, horizontal, creativa, eficiente, democrática, sostenible y, evidentemente, más cuidadosa.

Mecanismos de gestión de conflictos: aquellas herramientas, dinámicas o espacios formales o informales de abordaje de los malestares, los conflictos, de las relaciones y las personas involucradas.

Privilegios: ventaja excepcional concedida a alguien, liberándolo de una carga. Hay que ver quién obtiene este trato de favor, en qué casos y por qué motivos.

Rango: entendido como la suma de privilegios, es una dinámica, consciente e inconsciente, externa e interna, por la cual nos medimos, identificamos o separamos de otras personas; depende de la interacción entre las personas y los grupos, es un proceso fluido donde el poder cambia.

Relaciones de poder: entendiendo el poder como una red de relaciones múltiples, las relaciones de poder entre mujeres y hombres se configuran mediante la construcción social de la identidad de género

(diferente socialización, división sexual del trabajo, diferentes itinerarios sexuales...) y de las prácticas de dominación o sumisión. Estas prácticas, mediante diferentes estrategias, se insertan o resisten en los cuerpos a través de la violencia simbólica, estructural y relacional.

Cooperación al desarrollo, educación para la paz y los Derechos Humanos

Comunicación No Violenta: modelo de comunicación que tiene como objetivo que las personas se comuniquen entre sí y consigo mismas de forma empática y eficiente. La CNV enfatiza la importancia de expresar con claridad las observaciones de aquello que conflictúa, los sentimientos que se derivan, las necesidades no satisfechas y las peticiones de transformación, evitando el juicio de valores, la acusación, las amenazas, la coerción, la culpa y la vergüenza. El principio fundamental de la CNV es que las propias necesidades no se resuelvan a costa de frustrar o impedir las necesidades de las otras personas.

Cultura de la paz: defiende la no aceptación de la violencia en ningún caso en la medida que se entiende como una vulneración de derechos. El uso de la violencia es incoherente con el discurso y el trabajo de construcción de unas sociedades justas y en paz, ya que la superación de las violencias en sus diferentes vertientes es una expresión de la transformación social.

Derechos Humanos: la defensa por los Derechos Humanos implica la defensa de los derechos individuales y colectivos con una clara orientación al bienestar de las personas y de los pueblos, garantizando la no discriminación. Deben ser una herramienta de transformación de las relaciones de poder existentes.

Género en el Desarrollo (GED): es el paradigma que hace hincapié en las relaciones de poder desiguales y de subordinación que frenan un desarrollo y una participación igualitaria entre mujeres y hombres y utiliza el empoderamiento como estrategia para promover la equidad.

Justicia global: tiene como objetivo la transformación de las relaciones de poder que generan

desigualdades partes, mediante —entre otros— la redistribución de los bienes y la educación para una ciudadanía global.

Mainstreaming de género: es la estrategia, incluida en el paradigma GED, que reclama la transversalización de la equidad no sólo en cualquier actuación de cooperación al desarrollo, sino también en el seno de las organizaciones que las promoverán, en tanto que estas producen y reproducen desigualdades. Una de las críticas que se hace a este paradigma es el hecho de diluir las responsabilidades de las diferentes áreas a la hora de incorporar la perspectiva de género en sus acciones. Fruto de la incorporación del *mainstreaming* de género, el género se ha incorporado como categoría técnica «obligada», olvidando su aspecto de incidencia política.

Mujeres en el Desarrollo (MED): es el paradigma según el cual se considera a las mujeres aisladamente; hay que establecer acciones específicas destinadas a este colectivo, pero no a su empoderamiento.

Provencción de conflictos: en el contexto de la cultura de paz, provenir significa proveer a las personas y a los grupos de las aptitudes necesarias para afrontar un conflicto. La provencción se diferencia de la prevención de conflictos en que su objetivo no es evitar el conflicto, sino aprender a afrontarlo. La provencción se debe trabajar de forma paulatina, desde los aspectos más superficiales hasta los más profundos de uno mismo y de la relación con los demás: conocimiento de una misma y de las otras personas, cariño, confianza, comunicación y cooperación.

2. CÓMO SE HIZO

2.1 Proceso participativo de ‘Sembrando cuidados para cultivar cambios’

La *Guía de autodiagnóstico para organizaciones sociales* es resultado del proceso participativo «Sembrando cuidados para cultivar cambios», impulsado por Lafede.cat, con el objetivo de incorporar la perspectiva feminista y la ética del cuidado a las entidades federadas y a Lafede.cat.

El concepto de ética del cuidado, desarrollado por la filósofa y psicóloga Carol Gilligan, define a las personas como interdependientes desde el punto de vista de las necesidades materiales, emocionales y relacionales. En la línea de muchas propuestas surgidas desde el movimiento feminista, la ética del cuidado reclama poner la sostenibilidad de la vida y del planeta en el centro de todos los procesos sociales, comunitarios, económicos y políticos.

El origen del proceso «Sembrando cuidados para cultivar cambios» lo encontramos en el Plan de trabajo de 2016-2017, donde Lafede.cat y las entidades federadas se plantean adaptar su cultura organizativa al enfoque feminista y la ética del cuidado. El trabajo se establece a través de un proceso de aprendizaje colectivo en que las entidades puedan compartir experiencias, reflexionar e identificar propuestas y recomendaciones para abordar las desigualdades de género de forma integral y así transformar las organizaciones desde el punto de vista estructural, cultural y relacional.

Impulsado por la Comisión de feminismos de Lafede.cat, el proceso «Sembrando cuidados para cultivar cambios» persigue los siguientes objetivos:

- Detectar y hacer visibles las desigualdades estructurales de género en el seno de las entidades y de Lafede.cat.
- Fomentar la ética del cuidado y la perspectiva y las prácticas feministas en la organización y cultura internas de Lafede.cat y de sus entidades.
- Sensibilizar y empoderar a todos los agentes de las entidades federadas y Lafede.cat para fomentar el cambio organizacional con perspectiva feminista y desde la ética del cuidado.

El proceso participativo se divide en tres fases:

- **1.ª fase (2017).** Se realiza una **diagnóstico introductorio** para captar el estado de las entidades federadas y de la Lafede.cat, así como para mapear las desigualdades de género desde el punto de vista estructural. La diagnóstico se difunde entre las entidades.

En esta fase, también se realiza una **investigación-acción participativa** a partir de cápsulas temáticas organizadas en talleres participativos; cuestionarios que las entidades deben responder de forma colectiva, y entrevistas personales a varios agentes de Lafede.cat. El objetivo de las cápsulas es sensibilizar a las entidades y a las personas participantes, hacerlas reflexionar y participar en la elaboración de la guía.

La primera fase se cierra con la elaboración de la **Guía de autodiagnóstico**, una herramienta pensada para que las entidades puedan cambiar, autónomamente, su cultura organizativa (discurso y prácticas). La guía está estructurada en seis ejes temáticos, cada uno de los cuales incorpora una descripción, un cuestionario de autodiagnóstico, ejercicios de grupo y consejos para la transformación de la entidad.

- **2.ª fase (2018).** Se realiza la **revisión y validación** de la guía. A partir de seis talleres, las entidades ponen en práctica la guía y proponen los cambios y las mejoras necesarios; también se facilita un espacio donde compartir las experiencias y buenas prácticas en relación con los procesos internos de cada organización.
- **3.ª fase (2019).** Se **comparte el proceso «Sembrando cuidados para cultivar cambios» y la guía** con entidades del entorno y entidades feministas, con el objetivo de generar sinergias en relación con la incorporación de la ética del cuidado a las organizaciones sociales. También se ofrece **asesoramiento y apoyo a las entidades** que deseen poner en práctica la guía.

En este proceso nos acompañan dos consultorías:

- El **Observatori IQ** es una entidad sin ánimo de lucro que quiere contribuir a la innovación social en favor de la equidad de género. Llevan a cabo diagnósticos y planes de acción para la equidad, proponen indicadores y realizan formación en este

ámbito. Lo hacen poniendo énfasis en la comunicación y la visualización de la información con la que trabajan.



- **L'Esberla** es una cooperativa de iniciativa social y sin ánimo de lucro que diseña, gestiona y facilita servicios de educación, formación y participación comunitaria en los ámbitos del feminismo y la igualdad de género, la participación, la cultura de paz y la educación emocional.



Uno de los objetivos del proceso participativo ha sido sensibilizar y empoderar a todos los agentes de las entidades federadas y a Lafede.cat para fomentar el cambio organizacional con perspectiva feminista y desde la ética del cuidado.

2.2 Apuntes metodológicos

Compartimos en este espacio algunos detalles sobre la metodología empleada a lo largo de las diferentes fases del proceso «Sembrando cuidados para cultivar cambios».

En cuanto a los **talleres participativos**, han perseguido los siguientes objetivos:

- Sensibilizar sobre la importancia de la incorporación de la perspectiva feminista y la ética del cuidado.

- Visibilizar todas las experiencias y voces.
- Diagnosticar de forma participativa el estado de la ética del cuidado y la perspectiva feminista.
- Identificar indicadores para la guía y las recomendaciones.
- Detectar las necesidades de las entidades en relación con el uso de la guía.

Se han realizado 5 sesiones, de 2,5 horas cada una, donde se han trabajado las temáticas siguientes:

- Sesión 1: La ética del cuidado a las organizaciones de Lafede.cat. ¿Qué es? ¿Qué sabemos? ¿Qué hacemos?
- Sesión 2: Yo (no) cuido. Tú (no) cuidas. Nosotros (no) cuidamos. Efectos relacionales cotidianos del cuidado o no cuidado hacia las personas de las organizaciones.
- Sesión 3: ¿Mi organización es machista? Efectos de la estructura, la cultura organizacional y los liderazgos en la participación, la equidad y la inclusión.
- Sesión 4: ¡El cuidado en acción! Mecanismos, acciones y prácticas para transversalizar la ética del cuidado.
- Sesión 5: Y después, ¿qué? Evaluación de las prácticas de cuidados y mecanismos para garantizar su continuidad y sostenibilidad.

La **recogida de información** sobre el grado de incorporación de la perspectiva de género y la ética del cuidado se ha hecho a partir de varios instrumentos:

- Mucha información se obtiene en los talleres participativos, a través del debate y el intercambio entre personas de varias entidades sobre las problemáticas y dificultades que se encuentran en su día a día.
- Para recoger otras informaciones y tener conocimiento sobre aspectos sobre los que no se ha podido profundizar en los talleres, se realizan cuestionarios a las entidades; una parte de estos se deben responder de forma individual y otra, de forma colectiva.
- Se realizan tres entrevistas personales a personas relevantes en el impulso y la apuesta por el proyecto.

El **cuestionario** se plantea con la voluntad de obtener información respecto a la tipología de las organizaciones e información de las personas que forman parte de las entidades a título individual para captar

informaciones delicadas de carácter personal que las personas se pueden atrever a exponer a través de un cuestionario anónimo, pero que es muy difícil que aparezcan en una sesión grupal.

Las preguntas del cuestionario se refieren tanto a aspectos de presencia y representación de las mujeres en la entidad y en los espacios de responsabilidad que ocupan, como a los sueldos y las remuneraciones del equipo técnico de cada entidad. Estas preguntas son de respuesta conjunta para todas las personas de la entidad, ya que se refieren a cuestiones cuantitativas y formales. Por otra parte, también se plantea una batería de preguntas que hacen referencia a aspectos subjetivos sobre los diversos ejes trabajados en la guía.

Se obtienen respuestas de 26 entidades y 72 personas. A continuación exponemos algunos resultados:

De media, las entidades que responden al cuestionario están formadas:

- Por un 43% de hombres y un 57% de mujeres en las juntas
- Por un 39% de hombres y un 61% de mujeres en el equipo técnico
- Por un 44% de hombres y un 56% de mujeres en el personal voluntario

Los datos muestran que las entidades están formadas mayoritariamente por mujeres. Aunque todas las formas de relación con la entidad (como miembro de la junta, del personal técnico o del personal voluntario) son prácticamente paritarias, hay que destacar, sin embargo, que se trata de la media de las respuestas, y estos datos no implican que la paridad esté presente en todas las entidades analizadas por separado.

En cuanto a la presencia de hombres y mujeres en los cargos de responsabilidad, a partir de la encuesta se detecta que, de media, el 38,5% de las personas que ocupan cargos de responsabilidad son hombres frente al 61,5% de mujeres. Este dato muestra que en la Lafede.cat y en las entidades que forman parte las mujeres no están infrarrepresentadas en los cargos de responsabilidad, como ocurre en muchos otros sectores sociales o profesionales.

Finalmente, respecto a las categorías profesionales y los sueldos, son cuestiones que se han planteado en el cuestionario, pero los resultados no permiten mostrar si hay algún tipo de brecha salarial de género, o si el techo de cristal es una problemática habitual entre las entidades.

El resto de información que se ha extraído del cuestionario hace referencia a cuestiones relacionadas con los ejes que se trabajan en esta guía y, por lo tanto, los resultados se muestran en el apartado de «Situación de las entidades» de cada uno de los ejes trabajados.

En cuanto a las **entrevistas**, se han realizado tres. Las personas entrevistadas han sido escogidas por su posición de liderazgo dentro de Lafede.cat o dentro del sector y son: Míriam Acebillo, presidenta de Lafede.cat (2013-2017); Susana Agüera, técnica de proyectos de Ingeniería Sense Fronteras, y David Bondia, del Institut dels Drets Humans de Catalunya (IDHC). Todas ellas son personas representativas de los diversos ámbitos de trabajo de Lafede.cat (paz, Derechos Humanos y desarrollo).

La información extraída de estas entrevistas se refiere a las carencias detectadas y las posibilidades de mejora de cada uno de los ámbitos trabajados, y está incluida en el apartado «Situación de las entidades» de cada uno de los ejes.

La recogida de información se ha realizado a través de talleres participativos, de cuestionarios a las entidades y de entrevistas a personas relevantes de Lafede.cat o del sector.

3. CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Esta guía está organizada en seis ejes, que se pueden trabajar de forma independiente, en paralelo, uno tras otro o de manera aleatoria:

- 1. Valores hegemónicos**
- 2. Conflictos, relaciones y emociones**
- 3. Participación y democracia**
- 4. Organización de los trabajos y las tareas**
- 5. Conciliación y corresponsabilidad**
- 6. Acoso sexual y por razón de sexo**

Tanto si sois miembros de la junta, parte del equipo técnico o personas voluntarias de la entidad, podéis utilizar esta guía para diagnosticar vuestra organización, individualmente o en colectivo, y facilitar la reflexión conjunta en torno a estos temas.

Cada uno de los ejes contiene los siguientes apartados:

- 1. Descripción:** breve explicación del ámbito de trabajo en cuestión y la importancia de mirarlo desde una perspectiva de género y de la ética del cuidado.
- 2. Situación de la entidad:** retrato de la situación en la que se encuentran las entidades de Lafede.cat respecto a cada eje. No se trata de un análisis representativo, pero sí significativo.
- 3. Aviso para navegantes:** alertas útiles a la hora de trabajar cada uno de los ejes, con el objetivo de tener en cuenta la perspectiva feminista y la ética del cuidado, así como de adecuarse a las particularidades de cada entidad y/o persona que realice la autodiagnos.
- 4. Preguntas de autodiagnos:** preguntas para tomar conciencia del estado en que se encuentra la entidad respecto al eje a trabajar. Algunas son de percepción individual y otras son objetivas.
- 5. Resultados de la autodiagnos:** en función de las respuestas de la autodiagnos, se han perfilado cuatro posibles escenarios del estado de la organización en relación con el tema que se trabaja. La idea no es ofrecer un retrato objetivo, sino apuntar ideas que ayuden a las entidades a conocer en qué punto se encuentran y qué pueden hacer para mejorar. Dentro de los resultados, se incluyen **consejos para la transformación de las entidades:** un conjunto de sugerencias y actuaciones recomendadas para incorporar progresivamente la ética del cuidado y la perspectiva feminista a las entidades. Están ordenados en función de su aplicación a corto, medio o largo plazo.
- 6. Ejercicio de grupo:** breve dinámica para guiar la reflexión y facilitar el análisis colectivo de cada eje.
- 7. Recursos:** incluye información en forma de guías, manuales, enlaces de buenas prácticas, etc. que pueden ayudaros a trabajar más profundamente algún aspecto concreto.

Esta guía puede ser leída y trabajada individualmente o en grupo, pero os recomendamos:

1. Leer la descripción y la situación de la entidad de forma individual para que todo el equipo tenga claro qué conceptos y problemáticas aborda cada eje y la perspectiva desde donde será abordado.
2. Responder al cuestionario de autodiagnos de forma individual, y compartir los resultados.

3. Hacer el ejercicio de reflexión de grupo. Para hacerlo, se recomienda destinar un tiempo de calidad, de unas dos horas aproximadamente, en el que nadie tenga que recibir llamadas o ser interrumpido. Es recomendable que una o dos personas tomen el rol de dinamizadoras y facilitadoras de la dinámica. Este rol implica cuidar a las personas y las relaciones, garantizar el tiempo de la dinámica, facilitar que se puedan expresar todas las voces –incluso aquellas más difíciles o a las que les cuesta más expresarse–, velar para que reine en todo momento la escucha empática y el no juicio, y tomar conciencia sobre lo que va pasando al grupo (momentos de tensión, de tristeza, de uso inconsciente del poder y privilegios, personas que no hablan...).
4. Poner en común los resultados de la autodiagnos individual y las reflexiones suscitadas por el ejercicio de grupo. Es normal que durante esta puesta en común aparezcan ideas de acciones para transformar lo diagnosticado, y que esto genere malestar. Para que no se pierdan y esto genere más frustración en el grupo, es importante recogerlas e, incluso, calendarizarlas. Podéis descargar este documento para apuntarlas, calendarizarlas y asignarles un responsable que os puede ser de utilidad.

Al final de cada eje, encontraréis un apartado denominado «Recursos» con materiales (guías, manuales, enlaces a ejemplos de buenas prácticas...) e información sobre entidades que pueden ayudaros a trabajar cada uno de las cuestiones con más profundidad o en algún aspecto concreto.

Deseamos que este sea el inicio de un camino cuidadoso, lleno de curiosidad y ganas de transformar vuestra entidad para incorporar la ética del cuidado y la perspectiva feminista.

Podéis utilizar esta guía para diagnosticar vuestra organización, individualmente o en colectivo, y facilitar la reflexión conjunta en torno a los seis ejes que se trabajan.

4. VALORES HEGEMÓNICOS

4.1 Descripción

La cultura organizativa de una entidad es una parte a menudo muy olvidada, pero crucial para el mantenimiento de unas relaciones y estructuras de poder androcéntricas y poco cuidadosas con las personas que forman parte de ellas.

Por cultura organizacional, nos referimos a aquellos **significados, modos de entender, vivir y ver los eventos y actividades** que comparten las personas que están en una organización. La cultura organizacional es un fenómeno muy poco explícito, y la podemos entrever en aquellas formas de hacer y relacionarse informalmente, las formas en que se manifiesta y se ejerce el poder, los hábitos y las inercias, las bromas que son aceptables y las que no, el ambiente, aquello de lo que se puede hablar o no, los valores predominantes, la jerarquía de valoración de habilidades y capacidades, etc.; es, en definitiva, el conjunto de creencias compartidas que establecen lo que es «normal» y legítimo, y lo que no.

Teniendo en cuenta que vivimos en una sociedad patriarcal, es muy probable que la cultura organizacional de las entidades, si no han hecho un trabajo de revisión y transformación, esté impregnada de **valores androcéntricos** como la producción, el éxito, la eficacia, la invisibilización de las emociones y los conflictos, el poder jerárquico, la autonomía, el compromiso y la devoción exclusiva para el objetivo de la entidad, etc. Esto puede provocar que muchas personas que no comparten esta significación de las actividades y modos de hacer que se desarrollan en la entidad no se sientan incluidas, no hagan comunidad, sean señaladas, desvalorizadas y deslegitimadas.

Teniendo en cuenta que vivimos en una sociedad patriarcal, es muy probable que la cultura organizacional de las entidades esté impregnada de valores androcéntricos

como la producción, el éxito, la eficacia, la invisibilización de las emociones y los conflictos, el poder jerárquico...

4.2 Situación de las entidades

Fruto de los talleres de diagnóstico participativa, las encuestas y las entrevistas, se ha puesto de manifiesto que la cultura organizativa y los valores de las entidades están en un momento de bastante tensión.

En cuanto a la percepción, hay que señalar que la incorporación de la perspectiva feminista y de la ética del cuidado tiene buena puntuación, pero varía mucho en función de si la respuesta es de un hombre o una mujer, tenga el cargo que tenga. Cuando se preguntaba en la encuesta, las mujeres respondían con un 3,92 frente a un 4,31 de media de los hombres,¹ una diferencia que se acentuaba cuando se preguntaba por la incorporación de la ética feminista y la perspectiva del cuidado en acciones y proyectos de la entidad, y la diferencia aumentaba 0,56 puntos (de 3,82 a las mujeres a 4,38 los hombres).

Respecto a la tensión comentada, por un lado encontramos que las entidades están insertadas en unas lógicas burocráticas bastante industrializadas, fruto de los tempos y la idiosincrasia que establece la administración pública, de la que se depende en gran medida para la supervivencia económica de las entidades. Estas fuerzas externas imponen unos **valores productivos y burocráticos** y contribuyen a su mantenimiento, sobre todo en el seno de los equipos técnicos y las juntas, en los que, por ejemplo, se valoran más los resultados que los procesos.

Por otra parte, en el seno de las entidades hemos detectado que **predominan los valores del compromiso y la implicación con el objetivo de la entidad**, lo que a veces desemboca en un activis-

¹ Podéis consultar el universo de la muestra en el apartado «Cómo se hizo», subapartado «Apuntes metodológicos».

mo prácticamente obligatorio que dificulta, desde el punto de vista ético y moral, la conciliación con otras esferas de la vida.

En tercer lugar, hemos detectado que muchas entidades valoran y consideran muy importante –según el discurso que no siempre se corresponde con sus prácticas habituales– poner el cuidado de las personas, el espacio y el medio ambiente en el centro de las entidades, sobre todo los equipos técnicos, a pesar de que esto no se vea reflejado, por ejemplo, en los criterios de selección de personal –que todavía se guían por valores productivistas–, la elaboración y la evaluación de proyectos, la realización de presupuestos internos con perspectiva de género y ética del cuidado o la incorporación en los documentos de funcionamiento y regulación interna. En este sentido, hemos identificado una **tensión latente entre los valores productivos y los valores de cuidado de las personas que a menudo acaba en frustración** por parte de los equipos técnicos, que son los que sufren principalmente esta presión.

4.3 Aviso para navegantes

- Transformar los valores y la cultura organizativa de una entidad es una tarea que requiere grandes dosis de reflexión y revisión interna. Los mecanismos artificiales de transformación de las relaciones y los elementos simbólicos que visualicen los valores a los que la entidad da importancia son de gran ayuda.
- Hay que tener en cuenta que los valores productivistas y androcéntricos que deseáis transformar no forman parte solo de vuestra entidad, sino de toda la sociedad. Al querer transformarlos internamente, estáis haciendo frente a unos valores fuertemente arraigados, por lo que encontraréis resistencias y habrá que gestionar la frustración de unos cambios lentos cuyos resultados costará percibir.
- Para transformar los valores de una entidad, es necesario el compromiso de todos sus miembros, pero sobre todo de aquellas personas que tienen cargos de dirección o coordinación y que marcan las líneas políticas de la entidad.
- Para transformar los valores y la cultura, no basta con la voluntad. Hay que destinar tiempo y recursos (humanos, materiales, económicos...) para transformar también su mantenimiento estructural y relacional.
- Hay que procurar no perder los valores atribuidos a cada una de las entidades, hay que revisarlos, renovarlos y defenderlos para no olvidarlos y perder de vista la esencia de la entidad que representan.

4.4 Preguntas de autodiagnos

1. ¿Consideráis que los valores y la manera de proceder que más se valoran en vuestra entidad tienen en cuenta el cuidado y la igualdad de género?

- A:** Sí, tanto en su funcionamiento interno como en el posicionamiento político externo, la entidad expone y valora la ética del cuidado y la igualdad de género. Hace bandera de ello, hace incidencia en el exterior y hacia adentro, y vela para aplicarlas entre sus trabajadores y trabajadoras y personas voluntarias en su día a día mediante formaciones internas, revisión crítica de las condiciones de trabajo y voluntariado, mecanismos de participación y división de las tareas y los trabajos.
- B:** Hay mucha voluntad e intención de hacerlo, pero el ritmo y las urgencias del día a día nos impiden hacer transformaciones significativas. Sin embargo, desde los cargos de coordinación y la junta se procura cuidar mucho tanto al personal técnico como al voluntariado, preguntándoles cómo están, cuidando el espacio y los momentos que pasan en la entidad.
- C:** Siempre que el cuidado y la igualdad sirvan para que todo vaya mejor, seamos más eficientes, organizados y democráticos, la entidad los aplica en su funcionamiento.
- D:** Los valores de la entidad, tanto en su funcionamiento interno como en lo que predica, están lejos de la ética del cuidado, el feminismo y la igualdad de género. Lo importante es limitarse a llevar a cabo las tareas productivas.

2. En momentos informales...

- A:** Siempre existe una actitud de cuidado, respeto, compartir inquietudes, preocuparse por el otro y apoyar, compartir las alegrías y hacer bromas sanas.
- B:** Existe un ambiente distendido, compartimos anécdotas del día a día y hacemos bromas sanas sobre el trabajo.
- C:** No tenemos demasiados momentos informales. Cuando los tenemos, tal vez hablamos del día a día o de lo que ocurre en el mundo. A veces, también es el espacio donde se hacen pequeños grupitos y aparecen los rumores.
- D:** Existe un ambiente tenso y hostil. No todo el mundo habla con todo el mundo, hay silencios incómodos, se hacen pequeños grupos y aparecen rumores y críticas.

3. ¿Cómo se posiciona públicamente vuestra entidad respecto al cuidado y la igualdad de género?

- A: La ética del cuidado, el feminismo y la igualdad de género se tienen presente en toda la comunicación externa de la entidad. Tenemos un manual de estilo y una herramienta de revisión de textos, imágenes, campañas... Además, hace incidencia pública en la calle y en las instituciones en este sentido.
- B: Las personas encargadas de la comunicación están sensibilizadas con estas cuestiones y las tienen presentes a la hora de elaborar las campañas. Hay voces dentro de la entidad que apuntan que sería interesante hacer incidencia política en este sentido.
- C: La entidad no tiene presentes ni la ética del cuidado, ni el feminismo ni la igualdad de género en su comunicación externa. Pero últimamente empiezan a aparecer voces dentro de la entidad que señalan que deberíamos tener presentes estas cuestiones en las comunicaciones externas de la entidad.
- D: La entidad no tiene presentes ni la ética del cuidado, ni el feminismo ni la igualdad de género en su comunicación externa, ni pretende hacerlo a corto plazo. Incluso alguna vez hemos recibido críticas por hacer una comunicación sexista.

4. ¿Cómo se posiciona internamente vuestra entidad respecto al cuidado y la igualdad de género? (hacia adentro: aseos, espacio de trabajo, cuidado el espacio...)

- A: La entidad ha puesto en marcha varias campañas internas sobre la aplicación del feminismo y la ética del cuidado en el espacio de trabajo, en los aseos, etc. impulsadas por una comisión centrada en esta cuestión. Por otra parte, se percibe en el ambiente que las personas viven y respetan los mensajes de estas campañas, y la entidad hace acciones formativas y de transformación organizacional.
- B: La entidad ha puesto en marcha alguna campaña interna sobre estos temas, más o menos informal, impulsada por un grupo de gente sensibilizada en esta cuestión. Desgraciadamente, el día a día impide que el discurso se pueda llevar a la práctica.
- C: La entidad no tiene iniciada ninguna campaña interna sobre estos temas, más o menos informal. No existe ninguna comisión o grupo que aborde estas cuestiones, y cuando alguien lo ha propuesto han aparecido resistencias, bromas y comentarios.

D: La entidad no tiene iniciada ninguna campaña interna sobre estos temas, y aunque existen malestares nadie se ha visto capaz de realizar la propuesta.

5. ¿Consideras que hay coherencia entre los valores y la cultura que promueve públicamente la entidad y las prácticas internas?

- A: Totalmente. Precisamente porque hacia adentro aplica la ética del cuidado y la perspectiva feminista, considero que los valores que transmitimos al exterior tienen legitimidad y efecto.
- B: Considero que los valores y la cultura que promovemos públicamente son una declaración de intenciones que, si tuviéramos recursos suficientes, podríamos aplicar como decimos. Todavía nos queda trabajo por hacer.
- C: Los valores y la cultura que promovemos no se aplican internamente. Pero esto no genera demasiado malestar.
- D: Existe una distancia enorme entre los valores que se promueven y la realidad de las personas trabajadoras, así como de las voluntarias. Y esto genera bastante malestar y desarraigo.

4.5 Resultados de la autodiagnos

	Resultado	Consejos para la transformación de las entidades
Mayoría de A	Vuestra entidad expresa y transmite en el ambiente y las normas no escritas la ética del cuidado, el feminismo y la igualdad de género. Además, lo refuerza con mecanismos de comunicación interna y externa, así como en campañas de incidencia. ¡Felicidades!	<ul style="list-style-type: none"> • Realizad una campaña externa de incidencia para que las administraciones incorporen la ética del cuidado y la perspectiva feminista en su funcionamiento y en aquellas actividades que afecten a entidades como la vuestra (formulaciones, subvenciones, etc.). • Incorporad, en las convocatorias laborales, convenios de colaboración y selección de proveedores, criterios para que las personas o entidades con las que trabaja también tengan incorporadas la perspectiva feminista y la ética del cuidado –o estén trabajando para incorporarlas–. • ¡Lo que comunicamos nos define! Elaborad un libro de estilo sobre la comunicación interna y externa que sea inclusiva y no androcéntrica, tanto visual como escrita.
Mayoría de B	Vuestra entidad está convencida de la ética del cuidado, el feminismo y la igualdad de género en cuanto a ideas, pero es necesario que esto se transmita en la forma de proceder, el ambiente y las normas no escritas; es necesario lo que se denomina una «apuesta política» para que sea una prioridad para todo el mundo. La comunicación interna y externa es una buena herramienta, ¡pero hay que seguir trabajando en las relaciones y el funcionamiento interno!	<ul style="list-style-type: none"> • Identificad y revisad las maneras de organizaros, funcionar y trabajar (de técnicos, voluntarias y miembros de la junta), y preguntaos por las normas no escritas que establecen y legitiman. Poned sobre la mesa si todo el mundo se siente a gusto. • Identificad y revisad los tipos de liderazgos que hay en la entidad, los valores que promueven, la manera de trabajar, intervenir, incidir que proponen. Preguntaos si contribuyen a incorporar la perspectiva feminista y la ética del cuidado, si todo el mundo se siente incluido y acogido por su parte. • Realizad una campaña interna de sensibilización y formación para que todos los agentes incorporen la perspectiva feminista y la ética del cuidado en su funcionamiento.
Mayoría de C	Vuestra entidad no está convencida de la importancia de aplicar la ética del cuidado, el feminismo y la igualdad de género. Sin embargo, empiezan a aparecer algunas voces sensibles al tema a las que habría que apoyar y dar legitimidad para que puedan exponer en primera persona sus malestares y necesidades. ¡El primer paso es tomar conciencia de ello como entidad y poder hablar!	<ul style="list-style-type: none"> • Identificad y revisad lo que la entidad transmite con el uso del espacio, ya sea de trabajo, de reuniones, de voluntariado, etc. Preguntaos si todo el mundo se siente a gusto e incluido con los valores que transmite. • Identificad y revisad cómo son los espacios de informalidad, por pequeños que sean. Fijaos si los temas de conversación, bromas, información que se comparten contribuyen a crear un espacio inclusivo, seguro y cuidadoso.
Mayoría de D	Vuestra entidad se muestra contraria a la ética del cuidado, el feminismo y la igualdad de género, aunque no lo exprese de forma explícita. Es posible que se viva mal ambiente, tensiones y malestares a los que habría que dar espacios de escucha, diálogo y responsabilización.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificad y revisad lo que la entidad transmite a través de medios gráficos presentes en proyectos, difusión, publicidad, grafismo interno... Velad para que sean imágenes inclusivas y diversas, que no transmitan sexismo y/o discriminación. ¡Aprovechadlo para hacer una recopilación de principios sobre cómo comunicar de forma no sexista!

4.6 Ejercicio de grupo

Actividad: Descubriendo los valores y la cultura hegemónica de la entidad

Material: elemento de apoyo visual (adjunto), hojas, rotuladores de colores

Tiempo: 2 h

Objetivos

- Tomar conciencia de los valores hegemónicos no explícitos de la entidad.
- Analizar las implicaciones desde una perspectiva de género y de la ética del cuidado.
- Identificar malestares, desigualdades y exclusiones que generan.
- A partir del conocimiento adquirido, situar el horizonte de valores hacia los que queremos caminar.

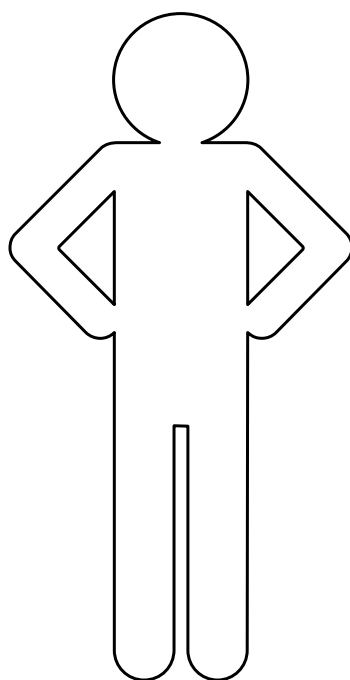
Desarrollo

1. Dividir el equipo en grupos de 3-4 personas. Cada grupo, tiene que hacer un dibujo sobre un agente de la entidad: el activista / miembro de junta / miembro del equipo técnico prototípico de la entidad. Los dibujos deben reflejar qué hacen, qué les preocupa, qué horarios tienen, cuáles son sus motivaciones en la entidad, cómo visten, con quien se relacionan, sus responsabilidades...
2. Una vez realizados los dibujos, se ponen en común y colectivamente se extraen los valores que encarnan y se hace una lista (por ejemplo: productividad, eficiencia, solidaridad...). Luego, intentad analizarlos desde una perspectiva de género y de la ética del cuidado. Las siguientes preguntas pueden ayudaros:
 - ¿Qué aporta este valor a la entidad?
 - ¿Son valores tradicionalmente considerados femeninos o masculinos?
 - ¿Se pueden incluir en una lógica productivista o de cuidado de las personas?
3. Se vuelven a juntar los grupos iniciales y cada persona comparte lo que le genera estos valores en el seno de la entidad: si nos sentimos cómodas y/o incluidas, si nos generan malestares, sufrimientos, etc. y hacia donde se quiere avanzar. De todo lo que se haya compartido, cada grupo tiene que hacer una pequeña recopilación de los valores hegemónicos identificados y lo que generan, de la forma que quiera: un dibujo, un eslógan, un ruido, un movimiento...
4. En asamblea plenaria, se pone en común el trabajo de los grupos, se reflexiona y se establece qué valores queremos potenciar y cómo, y qué queremos limitar y cómo.

Consejos para la facilitación

- Se recomienda que una persona guíe el ejercicio y facilite los debates.
- Es importante crear un ambiente de escucha empática y no juicio para que todas las personas se sientan a gusto y en seguridad para expresarse. El objetivo no es llegar a consensos, sino facilitar la expresión de las vivencias de cada uno.
- Explorad con curiosidad y afecto todas las aportaciones.
- Cuando alguna aportación conflictúe a alguien, pedid centrarse en este pequeño conflicto: preguntad qué siente cada parte y qué es lo que cuesta escuchar de la otra. Recordad: todos los sentimientos y las emociones son legítimos.
- Es importante que los valores se puedan identificar como tradicionalmente femeninos o masculinos (aunque el grupo piense que los valores no deberían estar generizados), sin que ello genere juicio moral, para ver si responden a una lógica productivista y de sacrificio, o de cuidados y atención a las personas.

Elemento de apoyo visual



4.7 Recursos

- *Traçant vides dignes: cap a una economia feminista. Guia de recursos per aplicar la mirada feminista de l'economia als espais associatius.* Matriu, Consell Nacional de la Joventut de Catalunya, 2016.
https://www.cnjc.cat/sites/default/files/u89/tracant_vides_dignes_cap_a_una_economia_feminista.pdf

- *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad.* Natalia Navarro, PNUD, 2007.
<https://gaurkoemakumeak.files.wordpress.com/2012/02/gc3a9nero-y-cambio-organizacional-2007.pdf>

- Entidades:
 - Matriu
 - Fil a l'Agulla
 - L'Esberla
 - Candela

5. CONFLICTOS, RELACIONES Y EMOCIONES

5.1 Descripción

Los conflictos se encuentran en el orden del día de las entidades y grupos, y son uno de los elementos que mayor malestar generan. Rechazarlos, negarlos o enfocarlos desde una lógica de «yo gano - tú pierdes», como tan a menudo ocurre en nuestra cultura, hace que estos vayan **creando una tensión invisible, escalen con facilidad, y estallen de forma violenta e inesperada.**

Desde la perspectiva de la cultura de paz y la ética del cuidado, **los conflictos y la expresión de malestares son vistos como oportunidades de crecimiento del grupo**, de profundización sana en las relaciones, y de creación de comunidades más honestas y cuidadosas. Asimismo, si no se gestionan bien y a tiempo, teniendo en cuenta las relaciones de poder en los que se enmarcan, **también pueden ser un peligro, y generar daños y abusos.**

Con el fin de gestionarlos bien, **es importante que cada persona pueda identificar las emociones que le generan, que está fuertemente condicionada por la socialización de género que cada uno ha recibido.** Mientras que a las mujeres se les permite expresar la vulnerabilidad y el cuidado, los hombres tienen más legitimada la expresión de la rabia o la desconexión emocional y el establecimiento de límites. Este hecho genera formas distintas de vivir y aproximarse a los conflictos que hay que tener en cuenta y empezar a transformar.

Desde la perspectiva de la cultura de paz y la ética del cuidado, los conflictos y la expresión de malestares son vistos como oportunidades de crecimiento del grupo, de profundización sano en las relaciones, y de creación de

comunidades más honestas y cuidadosas.

5.2 Situación de las entidades

A raíz de los talleres participativos y la encuesta inicial del proyecto «Sembrando cuidados para cultivar cambios», hemos observado que en muchas entidades de Lafede.cat, sobre todo entre los equipos técnicos, **los rápidos y apretados tempos de trabajo dificultan el abordaje cuidadoso de los conflictos o el establecimiento de espacios de seguridad donde poder expresar las emociones de las personas en relación con su actividad en la entidad;** en la encuesta, de hecho, la diferencia de percepción entre los equipos técnicos y el resto de agentes era de 6 puntos.² Asimismo, una visión «productivista» de las entidades y la existencia de relaciones de poder en el seno de estas (entre trabajadoras y coordinadoras, entre junta y equipo técnico, por motivos de edad o género) dificulta que esto se dé también entre los miembros de las juntas y los equipos de voluntarios y voluntarias. En este sentido, los hombres de la junta valoraban mucho peor la posibilidad de expresar las emociones y abordar los conflictos de manera cuidadosa que las mujeres de la junta (las mujeres lo valoraban con un 4,45 y los hombres, con un 3,78). **Este hecho se puede interpretar como que, al no disponer de mecanismos o espacios que faciliten un abordaje cuidadoso de los conflictos, este depende de las habilidades de cada uno, aprendidas según la socialización de género.**

A pesar de la buena puntuación obtenida, sin embargo, en los espacios participativos y las entrevistas se ha expresado la necesidad y el interés por abordar los conflictos de una forma más cuidadosa, así como que se habiliten espacios de cuidado para los grupos, más allá de «comisiones festivas o lúdicas». En referencia a estas reflexiones, han

² Podéis consultar el universo de la muestra en el apartado «Cómo se hizo», subapartado «Apuntes metodológicos».

surgido necesidades formativas hacia la facilitación de grupos y la prevención de conflictos, así como la necesidad de detectar cuando se necesita ayuda o apoyo externo para una facilitación.

5.3 Aviso para navegantes

- Si tenéis personas de la entidad que actualmente están en el extranjero en proyectos de cooperación, también es importante incluirlas en estas dinámicas de cuidado y abordaje de los conflictos, ya que a menudo la distancia dificulta la comunicación y amplifica las emociones negativas.
- Si te encuentras en una posición de poder o privilegio en la entidad (por tu cargo, género, edad, experiencia...), y abres la puerta a la expresión de las emociones y los malestares, ten presente que puedes recibir opiniones sobre tu liderazgo que no te gusten. Te animamos a tomar conciencia de tus privilegios y a tener una actitud de curiosidad hacia las experiencias de los demás hacia tu rol.
- Hay emociones que, en los contextos laborales o activistas, pueden resultar difíciles de expresar (por ejemplo, la tristeza, la saturación, la confusión...), ya que no forman parte de lo cotidiano y normalizado.
- Por todo ello, es importante que si decidimos crear un espacio como este, sepamos que podemos destinar tiempo necesario, crear un ambiente de escucha activa y respeto, y tener curiosidad y afecto por las voces de las otras personas.

5.4 Preguntas de autodiagnos

1. ¿La entidad tiene en cuenta la salud emocional de los agentes que forman parte de ella?

- A:** ¡Mucho! Tenemos una comisión/grupo de trabajo que vela por el cuidado del grupo y las personas. Además, al inicio de la jornada y de cada reunión —ya sea del equipo técnico, la junta o el voluntariado— hacemos una «rueda emocional» para saber cómo estamos y poder respetar al máximo el estado emocional de cada uno. Cuando hay conflictos, destinamos el tiempo necesario resolverlos, y lo hacemos mediante herramientas de facilitación y de la cultura de paz.
- B:** Bastante. Tenemos una comisión/grupo de trabajo de cuidado y cohesión que organiza encuentros de ocio fuera del tiempo de trabajo y/o voluntariado. Además, al inicio de las reuniones —ya sea del equipo técnico, la junta o el voluntariado— hacemos una «rueda emocional» para saber cómo

estamos y poder respetar al máximo el estado emocional de cada uno.

C: Un poco, siempre que no implique perder mucho tiempo. De vez en cuando, hacemos encuentros de cohesión fuera del tiempo de trabajo y/o voluntariado.

D: El objetivo de la entidad no es cuidar la salud emocional de sus miembros, sino desarrollar proyectos de su ámbito.

2. ¿Existen espacios de relación y cohesión informales?

A: Sí. Y sobre todo los potenciamos cuando llega gente nueva, para irnos conociendo, crear vínculos y aumentar la confianza. Procuramos que estén fuera de la oficina, en un ambiente distendido.

B: Sí, una vez al trimestre organizamos una cena/comida de equipo.

C: Sí, a final de curso organizamos una cena/comida de equipo.

D: No.

3. ¿Os resulta fácil expresar vuestras emociones y malestares respecto a la entidad o sus miembros en los órganos de decisión?

A: Sí. Tenemos espacios pensados para hacerlo de forma segura y acogedora: siempre empezamos las reuniones haciendo una «rueda emocional», y como mínimo una vez al trimestre hacemos un encuentro para revisar cómo estamos y cómo nos sentimos dentro de la entidad. La junta y la dirección están muy abiertas a nuestras necesidades como trabajadoras y/o voluntarias.

B: Sí. En las reuniones, aunque no siempre hacemos una «rueda emocional» al inicio, podemos expresar cómo estamos de forma tranquila. La junta y la dirección están abiertas a hablar de lo que sea necesario.

C: Es difícil introducir estos puntos en las reuniones y, cuando se hace, se vive de forma bastante incómoda. La junta y la dirección te escuchan, pero siempre van muy atareadas.

D: No. De eso siempre se habla en pequeño grupo o directamente con quien tengas el problema. Y, si es algo estructural, se habla con la junta o la dirección, pero no están muy abiertas a hablar.

4. ¿Cómo se viven los conflictos en vuestra entidad?

A: Son vistos como una oportunidad de mejora y crecimiento para el grupo. Todo el mundo ve la

necesidad de abordarlos en un ambiente acogedor y neutro, fuera de la oficina, y gestionarlos de manera cuidadosa.

B: Hay voluntad de abordarlos con el máximo respeto posible.

C: Se ven como un impedimento a la productividad, y por eso no se abordan.

D: Los conflictos se viven muy mal y todo el mundo los evita, porque cuando aparecen, como hace tanto tiempo que están sepultados, estallan con fuerza.

5. ¿La entidad tiene en cuenta que los conflictos son importantes, y les da el espacio, el tiempo y los recursos necesarios para que se puedan abordar?

A: Los pequeños conflictos se plantean en el momento o con el menor tiempo posible, en un espacio tranquilo y aplicando la comunicación

no violenta. Cuando hay un conflicto grande, se busca un espacio y un momento fuera de las oficinas y el horario laboral (en el caso del personal técnico) para abordarlo y, si es necesario, se cuenta con una facilitación externa.

B: Los pequeños conflictos se resuelven en el momento, hablando con las personas afectadas. Cuando hay un conflicto grande, se hacen reuniones de equipo en un horario que vaya bien a todos, y se aplican técnicas de facilitación y de comunicación no violenta.

C: Los conflictos pequeños se resuelven hablando con las personas afectadas, tomando un café después del trabajo o encuentros de voluntarias. Los conflictos grandes se abordan en reuniones de equipo en un horario que vaya bien a todos.

D: Los conflictos, grandes y pequeños, se abordan, si se puede, hablando con las personas afectadas, tomando un café o una cerveza.

5.5 Resultados de la autodiagnos

	Resultado	Consejos para la transformación de las entidades
Mayoría de A	Sois una entidad que tiene muy presentes los conflictos como espacio de crecimiento del grupo y las personas que forman parte de ella. Vuestra aplicación de la ética del cuidado pasa por poner las emociones, necesidades y vulnerabilidades en el centro, fomentando la interdependencia y la creación de vínculos. Estad atentas a ir revisando la inclusión y comodidad de los mecanismos que utilizáis y las relaciones de poder que se van transformando en el seno de vuestra entidad. Y, sobre todo, debéis aseguráros el relevo de estas prácticas y modos de hacer.	<ul style="list-style-type: none"> • Programar asambleas emocionales periódicas incorporadas al funcionamiento de la entidad. Una vez al trimestre —o más a menudo, si se quiere— puede ser muy deseable tener un espacio fuera del puesto de trabajo o reuniones para revisar cómo están las personas del grupo, las relaciones de poder que existen, los malestares y las desigualdades; y, conjuntamente, reparar o establecer mecanismos para reparar las situaciones que, posteriormente, será necesario evaluar. • Elaborar un decálogo, propio de cada entidad, con indicaciones sobre cómo deben ser las reuniones, cómo se deben preparar, qué roles se deben dar y qué respuestas colectivas establecemos ante los conflictos que puedan aparecer.
Mayoría de B	Como entidad, tenéis muy presente la necesidad de abordar los conflictos de la mejor manera posible, y fomentar el cuidado y cohesión de los equipos. Os animamos a continuar trabajando en esta dirección, facilitando la formación en facilitación de grupos y comunicación no violenta entre las personas trabajadoras y voluntarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una comisión o un grupo de trabajo que vele por el cuidado interno de las personas miembros de la entidad, que prepare y facilite las reuniones de seguimiento emocional que se hayan establecido, que impulse la formación en este sentido y que sea el vehículo mediante el que se abordan los conflictos. • Contar con facilitaciones externas cuando un conflicto esté muy atascado. A veces, un grupo está tan polarizado que puede ser muy difícil abordar un conflicto de manera segura y cuidadosa; contar con facilitaciones externas puede ser muy beneficioso.

<p>Mayoría de C</p>	<p>Sois una entidad que priorizáis la eficacia, la productividad y la racionalidad. Esto está bien, pero también puede invisibilizar muchos malestares y relaciones de poder que impiden el libre desarrollo y el bienestar de las personas de los equipos. Recomendamos trabajar la cohesión y creación de vínculos, así como la creación de una comisión que se encargue de abordar cuidadosamente los conflictos, y promocióne la formación en este ámbito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en comunicación no violenta y facilitación de grupos. Tener las herramientas y un marco común para comunicarse de una forma no violenta y saber cómo facilitar los conflictos permitirá que todo el mundo conozca las reglas del juego y se sienta más cómodo y seguro en este ámbito. • Contar con facilitaciones externas cuando un conflicto esté muy atascado. A veces, un grupo está tan polarizado que puede ser muy difícil abordar un conflicto de manera segura y cuidadosa; contar con facilitaciones externas puede ser muy beneficioso.
<p>Mayoría de D</p>	<p>La salud emocional del grupo está fuertemente en riesgo, y esto os puede poner en una situación muy delicada como grupo en que cualquier conflicto puede hacer estallar el funcionamiento interno, la convivencia y las personas que forman parte de él. Os recomendamos que empecéis a trabajar para fomentar el conocimiento y la cohesión de los miembros del grupo y, si es necesario, tengáis presente la posibilidad de contar con una facilitación externa en el caso de los conflictos que estén muy escalados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer momentos informales de cohesión fuera del espacio de trabajo. Conocer las personas del equipo en un entorno de relación que no sea el laboral o de voluntariado permite hacer crecer los vínculos y las relaciones, y separar entre la persona y el rol que desempeña. • Incorporar las rondas emocionales como primeros puntos de los órdenes del día de las reuniones. Explicar cómo estamos y venimos a una reunión facilita que los demás contextualicen nuestro estado, la acojan y lo respeten. ¡Atención! Una vez hecha la ronda emocional, hay que tener en cuenta todo lo dicho y no debemos olvidarnos de ello como si se tratara de un punto más a la orden del día.

5.6 Ejercicio de grupo

Actividad: ¿Qué pasa con las emociones en nuestra entidad?

Material: elemento de apoyo visual (adjunto), notas adhesivas, rotuladores de colores

Tiempo: 2 h 30 min

Objetivos

- Tomar conciencia de la relación de la entidad con la expresión de las emociones y el impacto que esto tiene sobre el bienestar de las personas.
- Plantear qué necesitaríamos las personas que formamos parte de la entidad en relación con la expresión de las emociones para que mejore el bienestar colectivo.
- Identificar los obstáculos que impiden esta mejora.

Desarrollo

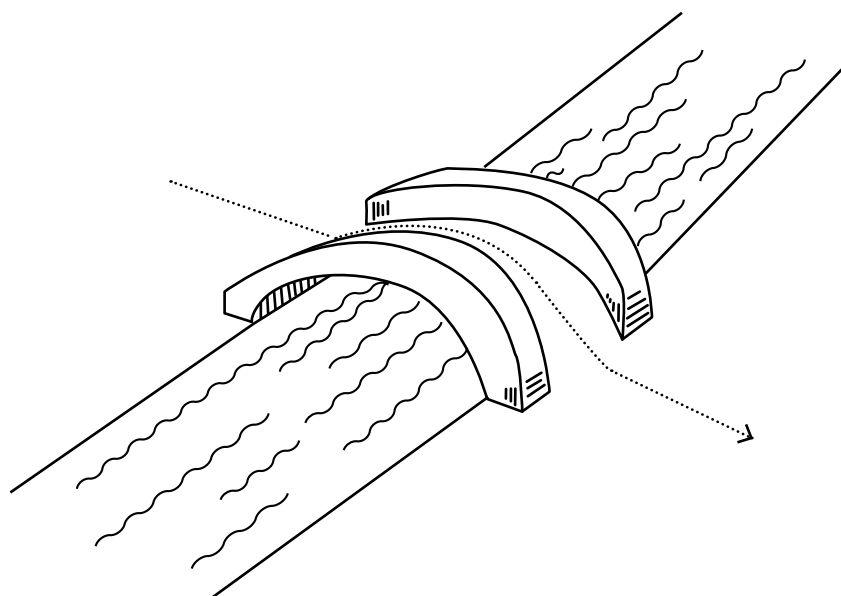
1. Colocamos, en un lugar donde todo el mundo lo pueda ver, el elemento de apoyo visual que acompaña este ejercicio (un puente con un río que pasa por debajo).
2. De forma individual y anónima, responder a las siguientes preguntas y apuntar las reflexiones en notas adhesivas:
 - ¿Cómo me relaciono yo con las emociones? De las cuatro emociones básicas (alegría, tristeza, rabia y miedo), ¿con cuál me siento más identificada? ¿Cuál me resulta más difícil de sentir o de ver como las sienten los demás?
 - ¿Cómo han sido tratadas estas emociones en los diferentes espacios de socialización que he vivido? ¿Y en la sociedad en general? ¿Cómo me ha afectado esto?
 - ¿Y en mi entidad? ¿Cómo se relaciona con las emociones? ¿Cuáles siento que están más permitidas y cuáles menos?
 - ¿Cuál es el sistema de creencias de mi entidad en relación con las emociones? ¿Qué tiene que ver con nuestra historia colectiva, es decir, con el tratamiento de las emociones en nuestra sociedad?
3. A medida que las personas vayan terminando, irán pegando sus notas adhesivas en la parte izquierda del puente, el «presente». Debemos agradecernos el trabajo realizado.
4. Ahora, en grupos de 2-3 personas, compartimos cómo ha ido la primera parte del ejercicio y planteamos las necesidades individuales de cada uno respecto a la expresión de las emociones en la entidad.
5. Lo compartimos en grupo grande y apuntamos los titulares a la derecha del puente, el «futuro».
6. De nuevo, en grupos pequeños, identificamos los obstáculos que encontramos en la entidad para dar respuesta a estas necesidades.
7. Lo compartimos en gran grupo y lo vamos apuntando en el agua. Es importante que se apunten todos los obstáculos que se detectan, ya que son fruto de todas las percepciones individuales y hay acogerlos.
8. Debatis, abiertamente, sobre qué se podría hacer para superar los obstáculos y, a medida que se consensúe alguna idea, la vamos apuntando al puente.

* Estas preguntas son una adaptación de un ejercicio de la guía *Tenim la salut en ment*, elaborada por Fil a l'Agulla y editada por el Consell Nacional de la Joventut de Catalunya.

Consejos para la facilitación

- Para hacer este ejercicio, se recomienda crear un ambiente de escucha empática y sin hacer juicios para que todas las personas se sientan a gusto y en seguridad para expresarse.
- Es recomendable establecer la figura de facilitador o facilitadora para recoger todo lo que sale y se garantice el ritmo de la actividad, así como la inclusión de todas las voces.
- Es importante que en el momento de compartir las emociones, el resto de personas no intervenga. Es solo un momento de escucha profunda.
- Para ayudar a hacer emerger las emociones y necesidades, y ampliar su abanico, puede ayudar tener una lista confeccionada previamente.

Elemento de apoyo visual



5.7 Recursos

- *Tenim la salut en ment. Guia de recursos de salut emocional als espais associatius.* Fil a l'Agulla, Consell Nacional de la Joventut de Catalunya, 2016.
https://www.cnjc.cat/sites/default/files/u89/guia_associativament.pdf
- Marshall B. Rosenberg, Ph. D. *Comunicación no violenta: un lenguaje de vida.* Buenos Aires: Gran Aldea Editores - GAE, 2013.
<http://bit.ly/2QOhmSR>
- “Konekta” (cartes de sentiments i necessitats):
<http://simple.cat/producte/konekta-amb-cartes/?lang=ca>
- Entitats:
 - Fil a l'Agulla
 - Matriu
 - Cúrcuma

6. PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA

6.1 Descripción

En una entidad, tenga la forma jurídica que tenga, existen muchos canales de comunicación y foros de participación. Y, por otro lado, también **existen muchas maneras de participar** (prácticamente tantas como personas forman la entidad): desde estar sentada y haciendo que sí con la cabeza, hasta acaparar los turnos de palabra; desde buscar maneras horizontales y de consenso, hasta hacerlo de manera jerarquizada y opaca.

Pero a menudo, en muchas organizaciones, **se tiende a valorar como válidas o deseables aquellas formas de participar que son más eficaces y ordenadas** (decisiones unilaterales, asambleas en las que ya está todo trabajado y elaborado, grupos de trabajo que ponen la directa) y con un patrón muy homogéneo y androcéntrico de participación (defender la opinión de manera rápida, con firmeza y coherencia, hablando alto y claro, «batallando» para defender nuestra opinión...). Este fenómeno **deja de lado las diferentes necesidades participativas** de las personas que forman parte de la entidad, que se ven obligadas a adaptarse y, en caso de que esto no sea posible, su voz se ve relegada a un segundo plano.

Más allá de las necesidades o la voluntad individual de participar, **podemos repensar qué nivel de democracia queremos que tenga la entidad** de la que formamos parte y establecer mecanismos para que aquellos que quieren participar activamente puedan hacerlo sin encontrar barreras.

En este apartado, abordaremos el grado de inclusión de nuestras maneras de participar, tanto en cuanto a las formas, como en contenidos y formatos.

En muchas organizaciones, se tiende a valorar como válidas o deseables aquellas formas de participar que son más eficaces y ordenadas

y con un patrón muy homogéneo y androcéntrico de participación (defender la opinión de manera rápida, con firmeza y coherencia, hablando alto y claro...).

6.2 Situación de las entidades

A raíz del proceso de diagnóstico participativo «Sembrando cuidados para cultivar cambios», **hemos detectado un conjunto de malestares derivados del poco cuestionamiento de los modelos de participación** (la puntuación media de los cuales es un 3,69 en la encuesta, sin diferencias significativas entre mujeres y hombres),³ **sobre todo por parte de los equipos técnicos:** la desigual distribución de los tiempos de intervención en las reuniones; la desigual legitimidad que se da a la opinión de hombres y mujeres (o formas que se adaptan o no al patrón androcéntrico); la limitación que supone para muchas personas el hecho de que los principales espacios de debate y decisión sean orales (lo que implica dominar unas determinadas habilidades e inteligencias); una circulación intermitente o desigual de la información; la situación de desamparo y desinformación en la que se encuentran las personas que se acaban de incorporar (no conocer debates previos, relaciones de poder o dinámicas establecidas, lo que les reduce la capacidad de participar plenamente y en igualdad de condiciones); la desigual participación de hombres y mujeres en actos públicos, y la invisibilización, poco reconocimiento y desigual distribución de las tareas invisibles que permiten una participación de calidad (facilitación de los debates y conflictos, tareas previas como la preparación del espacio o el orden del día, la cohesión y cuidado de los equipos o la celebración de los pequeños logros cotidianos).

³ Podéis consultar el universo de la muestra en el apartado «Cómo se hizo», subapartado «Apuntes metodológicos».

6.3 Aviso para navegantes

- ¡Atención! Transformar la participación no sólo significa transformar a las personas que participan para que se adapten a los modelos existentes, sino que también significa transformar los mecanismos, espacios y foros de decisión para que estos se adapten a las necesidades de las personas.
- Pueden aparecer voces que argumenten que trabajar la participación y democratizar la entidad puede ser beneficioso para mejorar la eficacia del funcionamiento de la entidad. Este, sin embargo, no es el objetivo de esta tarea, ya que la voluntad de construir una entidad cien por ciento participativa responde exclusivamente a mejorar las condiciones las personas que participan en ella y a mejorar el funcionamiento de los equipos, o, dicho en otras palabras, poner en el centro a las personas y la sostenibilidad de la vida.
- Abrirse a nuevas maneras de participar significa abrirse a nuevas maneras de comunicar. Esto supondrá, sobre todo si tienes un patrón de comunicación hegemónico, desaprender muchos patrones establecidos y trabajar las resistencias propias hacia formas no hegemónicas.
- Cambiar los modelos de participación puede suponer incluir aspectos del grupo que quizás hasta ahora no eran visibles, como las emociones, los conflictos, etc. Es importante que estéis dispuestas a sostener las situaciones que aparezcan, apoyar a quien lo necesite o modificar los órdenes del día si es necesario.
- Después de la autodiagnos, como entidad quizás decidís crear mecanismos artificiales (repartir roles, usar dinámicas participativas, etc.) para aumentar la democratización de la toma de decisiones. Al principio os puede parecer extraño, pero intentadlo, explicad cómo os habéis sentido y analizad los resultados antes de descartarlo.
- Si vuestra apuesta por el aumento de la democratización implica más tareas para los miembros de los equipos (pasar un orden del día elaborado, establecer los roles de padrinazgo, etc.), aseguraos de que estas tareas estén reconocidas y distribuidas de forma equitativa.

6.4 Preguntas de autodiagnos

1. ¿En los espacios de participación de vuestra entidad sientes que puedes expresar tu opinión libremente?

- A:** Sí, sin ningún problema. Todo el mundo tiene una actitud de respeto y escucha activa, tenemos mecanismos para facilitar los momentos de desacuerdo y gestionar las relaciones de poder con conciencia y cuidado, y todo el mundo tiene la información sobre lo que se hablará.
- B:** Sí, bastante. En general todo el mundo tiene una actitud de respeto y escucha activa y, a pesar de que no todo el mundo esté de acuerdo con lo que se discute, hay voluntad de consenso. Cuando se puede, todo el mundo tiene acceso a la información sobre lo que se hablará.
- C:** A veces me cuesta expresar mis opiniones por lo que pensarán de mí. Todo el mundo va a estos espacios con las ideas muy formadas y con ganas de ir al grano. Si no lo pido, no tengo acceso a la información de lo que se hablará.
- D:** Me resulta bastante difícil expresar mi opinión. No todo el mundo tiene la misma información, y hay personas o grupos que vienen con las decisiones prácticamente tomadas.

2. ¿Consideras que tu voz es escuchada y tus opiniones son valoradas en igualdad de condiciones que el resto de las personas?

- A:** Sí. Hemos trabajado mucho qué es lo que puede impedir que esto ocurra y hemos establecido mecanismos para asegurar la calidad de la participación: durante las reuniones, tenemos un rol de facilitadora y hacemos dinámicas para recoger todas las opiniones.
- B:** Bastante. En mi entidad, se escuchan todas las opiniones, aunque a las personas con más rango (por rol, edad, experiencia, género, estudios...) se les valora más la opinión.
- C:** No siempre. A veces tengo que repetir mi opinión muchas veces para que se discuta —y esto a veces me cansa y dejo de expresarla—, y a veces mi idea no ha entrado en el debate hasta que alguien con un rango superior a mí (por rol, edad, experiencia, género, estudios...) la ha incorporado.
- D:** No. En mi entidad solo se escuchan y se valoran las voces y opiniones de un determinado grupo de personas.

3. ¿Cuando entraste en la entidad consideras que pudiste participar en igualdad de condiciones en los espacios de toma de decisiones con facilidad?

- A:** Sí. Mi entidad dispone de mecanismos para facilitar la incorporación de las personas nuevas (documentación específica, formación, persona de referencia...).

B: Sí, bastante. Siempre hay alguien que, con buena voluntad, echa un cable a las personas nuevas para que estén al corriente de todo.

C: Me costó bastante tiempo incorporarme a las dinámicas de participación y los debates. Me dijeron que no me preocupara, que ya mi iría adaptando.

D: Durante los primeros meses no me enteraba de nada y nadie me facilitó mi incorporación.

4. ¿Qué prioriza vuestra entidad en la comunicación y participación interna?

A: Facilitar el máximo de información con la máxima eficacia posible, y recoger la opinión de todos para tomar las decisiones de forma consensuada, acogiendo las aportaciones más críticas.

B: Facilitar el máximo de información posible con la máxima eficacia posible, y consensuar las decisiones siempre que se pueda.

C: Facilitar la información más relevante y recoger la opinión de sus miembros siempre que se pueda.

D: Comunicar la información más relevante.

5. ¿Cómo son los mecanismos y canales de comunicación de vuestra entidad?

A: Cuando funcionamos por representación, siempre duplicamos los cargos. Y cuando funcionamos por participación directa, tenemos mecanismos ágiles e inclusivos con todas las formas de participar (dinámicas, roles...) y necesidades previamente recogidas. También disponemos de mecanismos para recoger las opiniones de las personas que no podrán asistir. En todos los casos, todo el mundo puede consultar la documentación generada *on-line*.

B: Tenemos espacios de representación y espacios de participación directa. Se procura que sean espacios inclusivos y, para la gente que no puede asistir, se generan, si se puede, otros espacios para recoger sus opiniones y que estén al corriente de las decisiones tomadas.

C: Funcionamos por representación. Si alguien no puede asistir, tiene el deber de comunicar su opinión. Se comunica la información más relevante que sale de estos espacios en un documento *on-line*.

D: Funcionamos por representación. Si alguien no puede asistir, puede hacer llegar su opinión; pero si no lo hace, no se tiene en cuenta. Cada representante es responsable de comunicar la información que considere al grupo de personas que representa.

6. ¿Crees que puedes participar en los diferentes niveles de toma de decisiones de vuestra entidad?

A: Tanto el personal de la junta como el personal técnico y el personal voluntario pueden aportar su opinión, y esta se tiene en cuenta a todos los niveles de toma de decisión de mi entidad.

B: Algunas personas tienen acceso a todos los niveles de toma de decisión, pero no son todas. Tener acceso o no a determinados espacios de decisión depende de la posición que se ocupa en la entidad (personal de la junta, personal técnico o personal voluntario).

C: Algunas personas tienen acceso a todos los niveles de toma de decisión, pero no son todas. Tener acceso o no a determinados espacios de decisión depende de los roles internos y de las avenencias o desavenencias entre grupos de personas, ya que algunas decisiones se toman en espacios informales.

D: Solo una proporción muy pequeña de las personas que forman parte de la entidad tienen la posibilidad de participar en los diversos niveles de toma de decisión.

6.5 Resultados de la autodiagnos

	Resultado	Consejos para la transformación de las entidades
Mayoría de A	En el ámbito de la participación y la toma de decisiones, vuestra entidad es muy consciente de las desigualdades y relaciones de poder que se crean fruto del género y otros ejes de discriminación como pueden ser la edad, los estudios, la experiencia, la antigüedad, la conciliación familiar, etc. Y lo que es mejor, lo remedia y lo revisa de vez en cuando para adaptarse a las necesidades de las personas participantes, incluir a todo el mundo y construir un funcionamiento democrático de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la entrada de nuevos miembros a los equipos y acompañarlos en su incorporación mediante un sistema de mentoría o padrinazgo. • Repensar todos los actos de la entidad, tanto internos como externos, para que tengan un formato inclusivo a todos los modos de participar.
Mayoría de B	En el ámbito de la participación y la toma de decisiones, vuestra entidad es bastante consciente de las desigualdades que pueden generar diferentes circunstancias personales, y todo el mundo tiene buena voluntad y compromiso para incluir a todo el mundo y adaptarse a sus necesidades. Pero, ¡cuidado!, la buena voluntad no es suficiente. Hay que establecer mecanismos que permitan mantenerla en el tiempo, incluso cuando las personas actuales hayan dejado la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez al trimestre, medir el número y tiempo de intervención en función de diversas variables de las que se quiera analizar su impacto en la participación y toma de decisiones (género, edad, jerarquía, antigüedad...). • Una vez al trimestre, hacer una reunión de valoración del estado de la participación y la democracia en la entidad. Puede ser interesante que este espacio esté facilitado y guiado por una persona externa para que todo el mundo pueda expresarse con seguridad y comodidad.
Mayoría de C	En vuestra entidad existe poca conciencia de que hay aspectos estructurales que pueden dificultar la participación en igualdad de condiciones, como pueden ser el género, los estudios, la experiencia, la antigüedad, la conciliación familiar... Esta falta de conciencia hace que se responsabilice de la inclusión y participación en igualdad de condiciones a las personas que sufren estas discriminaciones o dificultades, que no siempre se encuentran legitimadas, seguras o tienen suficiente apoyo para hacerlo. Esto puede generar una participación poco democrática y generar bastantes malestares.	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar mecanismos y/o dinámicas de participación horizontal y en pequeños grupos para el debate y la toma de decisiones. • Establecer roles de facilitación de la reunión o asamblea (personas que facilitan, que velan por el orden del día, por el tiempo, por los turnos de palabra, por pasar el acta; personas encargadas del espacio, de cuidar a las personas...).

Mayoría de D

La participación y toma de decisiones de vuestra entidad es poco inclusiva y democrática. Esto provoca que haya desigualdades tanto en la participación como en sus resultados a favor de quien tiene más privilegios dentro de la entidad, lo que genera malestar y desarraigo en otras personas. Hay que ponerse las pilas para empezar a transformar estas dinámicas.

- Establecer como punto inicial en todas las reuniones una «ronda emocional» o «ronda meteorológica» para compartir y detectar malestares y bienestar.
- Enviar, previamente a la reunión o asamblea, un orden del día con los puntos a tratar, el tipo de punto que se trata (informativo, introducción de propuestas, discusión y toma de decisiones...), los objetivos de cada punto y la temporización, así como la información necesaria para que todo el mundo pueda opinar sobre cada tema en igualdad de condiciones. Hay que hacerlo con tiempo para que todo el mundo pueda preparar su opinión o argumentación.
- Posteriormente a la asamblea o reunión, es necesario enviar el acta para que todo el mundo, haya venido o no, pueda seguir las decisiones tomadas.
- Establecer la hora de inicio y final de la reunión para que todo el mundo pueda organizarse las otras esferas de la vida con las que quiera o necesite conciliar. En caso de conflicto con el horario de las reuniones, hay que alternarlos.

6.6 Ejercicio de grupo

Actividad: La participación y la democracia suben al escenario

Material: elemento de apoyo visual (adjunto), notas adhesivas, rotuladores de colores

Tiempo: 2 h

Objetivos

- Tomar conciencia del estado actual de la participación y la democracia en la entidad.
- Tomar conciencia de las características y/o condiciones que penalizan la participación.

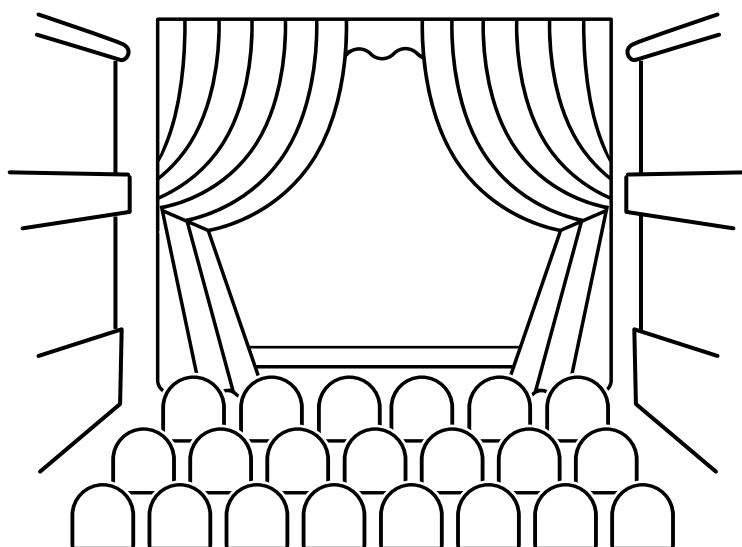
Desarrollo

1. Cada uno escribe, en una nota adhesiva, su rol en la entidad, su género, su edad, sus necesidades de conciliación, su seguridad a la hora de hablar en público y lo que considera que afecta positivamente o negativamente su participación en la entidad.
2. En el elemento visual de apoyo, hay representado un teatro. Cada uno debe poner su nota adhesiva en el sitio donde considera que se encuentra respecto a la participación: en el escenario (el centro de la actividad), en la platea (como espectadoras privilegiadas), en los balcones (mirando de reojo), en el gallinero (muy lejos y con mucho alboroto), caminando por el pasillo (dirigiéndose hacia otro lado)... Os animamos a utilizar las metáforas que os resulten más útiles para representar vuestras sensaciones.
3. Observar la imagen final y, en grupos de tres o cuatro personas, comentar:
 - Qué nos ha sorprendido y qué no nos ha sorprendido.
 - Si nos encontramos a gusto en el lugar donde estamos; si se encuentran a gusto las otras personas.
 - Qué características comparten las personas que se encuentran en los mismos lugares del teatro.
 - Qué características o condiciones facilitan o dificultan la participación.
 - Qué nos remueve de esta fotografía.
4. Luego se deshacen los grupos y hacen otro, procurando no repetir personas, y se trabaja:
 - Qué podríamos cambiar en la entidad (en los mecanismos de participación, horarios, espacios..., ¡no en las personas!) para facilitar la igualdad en la participación.
5. Puesta en común.

Consejos para la facilitación

- Para poder sacar provecho al ejercicio, se recomienda que alguien lo facilite sin participar.
- Es importante crear un entorno de confianza y seguridad, introduciendo el grupo a la dinámica y al clima que se quiere crear. Recalcad que cada uno es libre de expresar lo que quiera y también de no expresar o compartir nada.
- Haced énfasis en el hecho de que cada uno expondrá cómo se siente, que todos los sentimientos son legítimos y que esto no se puede someter a juicio.
- Para muchas personas, tal vez este es el primer espacio donde exponen sus sensaciones respecto al grupo y la entidad, y cuando se está en posición de vulnerabilidad no siempre es fácil exponerse. Tomad conciencia de los diferentes rangos y cuidad a aquellas personas que tengan menos rango.
- Las notas adhesivas se pueden mover de lugar, así que aprovechad esta característica si, en función de los espacios de participación que analicéis, vuestra posición cambia de lugar.

Elemento de apoyo visual



6.7 Recursos

- *Manual de facilitación para la Plataforma de Afectados/das por la Hipoteca*. PAH, 2014.
<http://www.facilitacion.org/wp-content/uploads/2014/09/ManualPAH-Cast.pdf>
- MINDELL, Arnold. *La democracia profunda de los foros abiertos*. 2015. (libre)
- Entidades:
 - Fil a l'Agulla
 - Matriu
 - L'Esberla

7. ORGANIZACIÓN DE LOS TRABAJOS Y LAS TAREAS

7.1 Descripción

¿De qué hablamos cuando hablamos de la organización de los trabajos y de las tareas? Hablamos de **ser conscientes de todas las tareas que desarrollamos en el seno de la entidad: cuáles son, quien las hace, cómo están reconocidas y qué comportan en términos de malestar o bienestar**. Puede parecer que es una obviedad tener presente de qué trabajos somos responsables, pero **existen una serie de actividades visibles o invisibles a las que no se otorga ningún tipo de valor** (cuidar el espacio y las personas, atender el teléfono, abrir o cerrar la puerta...), como si llevarlas a cabo no implicara ningún tipo de esfuerzo y, por tanto, no están explicitadas ni remuneradas directamente en un puesto de trabajo.

Los trabajos y las tareas que desarrollamos en las entidades están organizados por una jerarquía androcéntrica que otorga un determinado valor y reconocimiento a cada tarea: las asociadas a los roles tradicionalmente asignados a los hombres (a menudo, claramente productivas) son muy visibles y bien valoradas, y las asociadas a los roles tradicionalmente asignados a las mujeres (aquellas de carácter más reproductivo, que posibilitan el bienestar y la sostenibilidad de la entidad) son las más invisibilizadas y las que quedan en peor posición.

El valor y el reconocimiento que damos a todas las tareas que son necesarias para el funcionamiento de una entidad —ya sean productivas o reproductivas—, así como la distribución interna que hacemos, **afectan de forma clara el bienestar o malestar de las personas, su autoestima y reconocimiento dentro de la entidad, así como su desarrollo profesional**.

Existen toda una serie de actividades visibles o invisibles a las que no se otorga ningún tipo de valor (cuidar el espacio y las personas, atender

el teléfono, abrir o cerrar la puerta...), como si llevarlas a cabo no implicara ningún tipo de esfuerzo.

7.2 Situación de las entidades

A partir de la información obtenida en las encuestas, entrevistas y talleres, en Lafede.cat y las entidades que forman parte de ella **el reparto equitativo de tareas no es en sí mismo un problema que se detecte como una prioridad a trabajar; a pesar de todo, se evidencian algunos malestares relacionados**.

A partir de la encuesta, se observa una contradicción: ante la afirmación «sientes que se valora y se reconoce tu trabajo» las respuestas son mayoritariamente positivas, ya que la respuesta media es de 4,2 puntos sobre 5;⁴ en esta valoración, además, no se detectan diferencias significativas entre las valoraciones que hacen los hombres y las que hacen las mujeres o la posición en la entidad (miembro de la junta, personal técnico o voluntariado). Por otra parte, sin embargo, ante la afirmación «la entidad vela por una distribución equitativa de las tareas reproductivas y de cuidado necesarias para el funcionamiento de la entidad», la evaluación que se hace no es tan positiva, ya que recibe una valoración media de 3,5 puntos de media sobre 5. Así pues, lo que se percibe es que **hay mucho margen de mejora en el reparto equitativo de las tareas reproductivas y de cuidado, a pesar de que se reconocen los trabajos que desarrolla cada uno cuando las tareas están claramente asignadas**.

Aparte de las percepciones individuales extraídas del cuestionario, a partir de las entrevistas y los talleres participativos, **se detecta que la mayor parte del personal técnico soporta un volumen muy elevado de trabajo, y que un reparto no equitativo genera malestares en las personas que asumen estas tareas**.

⁴ Podéis consultar el universo de la muestra en el apartado «Cómo se hizo», subapartado «Apuntes metodológicos».

7.3 Aviso para navegantes

- No todas las tareas pueden ser equitativas, ya que hacerlo todo de forma compartida puede hacer muy pesado el proceso y puede provocar una pérdida de tiempo y esfuerzos. Pero sí que pueden ser reconocidas y agradecidas.
- No basta con hacer una lista de todas las tareas que se desarrollan en la entidad (productivas y reproductivas) y tenerlas presentes, también hay que reorganizar de forma equitativa y teniendo en cuenta las especificidades de rol, conocimientos y necesidades de cada persona.
- A la hora de redistribuir las tareas, es importante tener en cuenta la carga total de trabajo de cada persona (teniendo en cuenta las tareas productivas y reproductivas), así como el peso de las tareas que asume. Asimismo, si como entidad queremos apostar políticamente por un modelo de distribución equitativa de las tareas, es necesario que todo el mundo –de forma fija o rotativa– asuma tareas reproductivas.

7.4 Preguntas de autodiagnóstico

¡Atención! En función de si responden personas de la junta, personal técnico o personal voluntario, las respuestas y las percepciones serán diferentes. Responded a las cuestiones para la autoevaluación desde posiciones diferentes y fijos de la que dé una respuesta más negativa, ya que si existe una sola persona que detecta este aspecto como problemático es motivo suficiente para intentar remediarlo.

1. ¿Quién realiza las siguientes tareas de forma habitual: la limpieza del espacio; tomar acta de las reuniones; preguntar cómo está el equipo o cuidar el bienestar de las personas que forman parte de la entidad; responder al teléfono o realizar las tareas de secretaría, en caso de que no estén atribuidas a algún puesto de trabajo?

- A:** Todas estas tareas las realizamos entre todas las personas del equipo, y lo tenemos establecido en la relación de las tareas asociadas a cada puesto de trabajo.
- B:** Intentamos repartir estas tareas entre todas las personas del equipo, aunque no tenemos una relación de tareas asociadas a cada puesto de trabajo. En alguna ocasión, sí que hemos detectado que había personas que estaban asumiendo más tareas que otros y esto estaba generando malestar.

C: Algunas de estas tareas siempre recaen sobre las mismas personas, y esto genera un malestar manifiesto.

D: No teníamos constancia de que hubiera personas que se encargaran de estas tareas.

2. ¿Se detecta malestar entre el equipo porque hay una serie de tareas que siempre recaen sobre las mismas personas?

- A:** No se detecta malestar por este tema, porque ya lo hemos hablado y trabajado mucho, y cuando detectamos un mínimo malestar tenemos mecanismos para remediarlo.
- B:** No se detectan malestares de forma habitual o continuada, pero puntualmente alguien apunta al reparto poco equitativo de este tipo de tareas.
- C:** El malestar por esta cuestión es conocido por todo el equipo, pero no se modifica esta dinámica.
- D:** El malestar por esta cuestión es conocido solo por una parte del equipo. Asimismo, existe la voluntad expresa de no repartir equitativamente estas tareas por parte de la persona o el equipo que atribuye las tareas.

3. ¿Las tareas invisibles se incluyen en la relación de tareas que se detallan en las ofertas de trabajo de aquel puesto de trabajo?

- A:** Sí, siempre que redactamos una oferta de trabajo o detallamos las tareas de cada puesto de trabajo, se incluyen las tareas tradicionalmente invisibilizadas.
- B:** Tenemos presentes las tareas invisibles que lleva a cabo cada persona del equipo, y eso hace que se redistribuyan las tareas en algunos momentos concretos de mucho trabajo para repartirlas de manera más equitativa, pero todavía no las hemos incluido nunca en las ofertas de trabajo o en la relación de tareas de cada puesto de trabajo.
- C:** Solo tenemos presentes algunas tareas invisibles que llevan a cabo algunas personas del equipo, y tampoco hemos incluido nunca estas tareas en las ofertas de trabajo o en la relación de tareas de cada puesto de trabajo.
- D:** No habíamos pensado que había tareas que no estaban incluidas en la relación de trabajos de cada puesto de trabajo.

4. ¿Las tareas reproductivas se incluyen en la relación de tareas que se detallan en las ofertas de trabajo de aquel puesto de trabajo?

- A:** Sí, siempre que redactamos una oferta de trabajo o detallamos las tareas de cada puesto de trabajo, se incluyen las tareas reproductivas.

B: Tenemos presentes las tareas reproductivas que lleva a cabo cada persona del equipo y eso hace que se redistribuyan las tareas en algunos momentos concretos de mucho trabajo para repartirlas de manera más equitativa, pero todavía no las hemos incluido nunca en las ofertas de trabajo o en la relación de tareas de cada puesto de trabajo.

C: Solo tenemos presentes algunas tareas reproductivas que llevan a cabo algunas personas del equipo, y tampoco hemos incluido nunca estas tareas en las ofertas de trabajo o en la relación de tareas de cada puesto de trabajo.

D: No habíamos pensado que había tareas que no estaban incluidas en la relación de trabajos de cada puesto de trabajo.

7.5 Resultados de la autodiagnos

	Resultado	Consejos para la transformación de las entidades
Mayoría de A	Vuestra entidad hace tiempo que trabaja para incorporar la ética del cuidado en la organización y ya se ocupa de hacer visibles y reconocer las tareas reproductivas y tradicionalmente invisibilizadas. Este trabajo se ha traducido en mayor bienestar entre el equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Si la organización es bastante grande, se pueden establecer cláusulas para que cada una de las categorías profesionales (cada uno de los tipos de puestos de trabajo) sean paritarios. • Detallar las tareas reproductivas e invisibles de cada puesto de trabajo.
Mayoría de B	Vuestra entidad ya es consciente de que hay algunas tareas que no se tienen presentes a la hora de repartir el trabajo, pero aún no se ha dado una respuesta formal.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir las tareas invisibles y las tareas reproductivas en la relación de tareas de cada puesto de trabajo, en tanto que tareas transversales que debe realizar para todos (por ejemplo: cuidar del espacio, asumir tareas rotativas reproductivas como coger el teléfono, abrir la puerta...). • Hay que establecer turnos rotatorios para las tareas reproductivas y de cuidados en el seno de la entidad.
Mayoría de C	Vuestra entidad ha comenzado a ser consciente de que hay tareas que no se tienen en cuenta y que siempre recaen sobre las mismas personas, pero todavía no se ha planteado modificar esta problemática.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que identificar y revisar el conjunto de tareas que hacen que la organización funcione cotidianamente. Identificar cuáles de estas son visibles, invisibles, más o menos reconocidas y cómo están distribuidas. Poner sobre la mesa los malestares que esto pueda generar y las necesidades de cada persona respecto a la distribución actual. • Organizar una jornada interna de cuidado del espacio, el entorno y las personas para decidir mediante la práctica cómo queremos que sea este cuidado cotidiano y cómo queremos distribuir las tareas que se derivan (por ejemplo: quién regará las plantas).
Mayoría de D	Vuestra entidad no había pensado que podía haber esta problemática, aunque sí que se detectaba malestar entre los miembros del equipo para la asunción desigual de determinados trabajos.	<ul style="list-style-type: none"> • Formar (o exigir formaciones como requisito de acceso) en clave de género a todo el personal técnico para que sean sensibles y proactivos a trabajar por la equidad en el reparto de tareas. • Formar a los miembros de la junta y a personas voluntarias de larga duración en clave de género para que sean sensibles y proactivos a trabajar por la equidad en el reparto de tareas.

7.6 Ejercicio de grupo

Actividad: Del iceberg al engranaje: visibilizando las tareas que hacen posible la sostenibilidad de la entidad.

Material: elemento de apoyo visual (adjunto), notas adhesivas, rotuladores de colores

Tiempo: 2 h

Objetivos

- Visibilizar las tareas productivas y las reproductivas que hacen posible la sostenibilidad de la entidad.
- Visibilizar cuáles de estas son visibles y cuáles invisibles, y cómo están distribuidas.
- Detectar los malestares y las desigualdades derivadas de la actual distribución y reconocimiento.

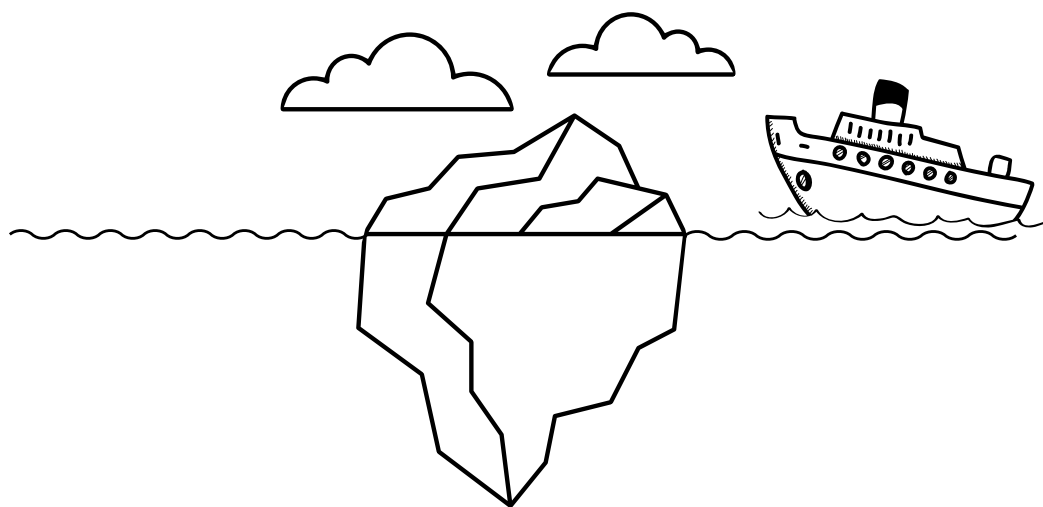
Desarrollo

1. Colectivamente, enumerad y escribid en notas adhesivas todas las tareas que se realizan en la entidad. Os puede ayudar empezar por las tareas productivas más evidentes, y continuar por las reproductivas, cotidianas y, aparentemente, poco significativas.
2. En la parte visible del dibujo del iceberg del elemento visual de apoyo, colocad aquellas tareas que consideraréis que tienen visibilidad y reconocimiento. En la parte invisible, colocad aquellas que consideraréis que son poco visibles y reconocidas. Mientras lo hacéis, apuntad junto a cada tarea quién la suele hacer y si le gusta o no hacerla.
3. A partir de la imagen resultante, en pequeños grupos o en sesión plenaria según el número de personas que seáis, comentad cuáles son las personas que llevan a cabo las tareas más desagradadas, más pesadas y más invisibilizadas.
4. De nuevo colectivamente, volved a apuntar todas las tareas en notas adhesivas. Ahora deberéis dibujar un nuevo reparto ideal de tareas a partir de la primera rueda de engranaje dibujada para mostrar la interrelación entre ellas. Tomad nota también del nombre de las personas que las hacen.
5. Este dibujo del reparto ideal de tareas lo podéis colgar en un lugar visible de la entidad, ya que representa el reconocimiento del trabajo de todo el equipo y la importancia de todas las tareas para alcanzar los objetivos de la entidad sumando los esfuerzos de todos.

Consejos para la facilitación

- Como a menudo los trabajos invisibles son menos reconocidos o no son considerados «trabajo», puede ser que las personas que los lleven a cabo no los reconozcan como tal, o les cueste explicitar que los hacen porque parece que busquen un reconocimiento. Es importante que cuando la facilitadora detecte esto, anime y refuerce a las personas que están visibilizando estos trabajos, apreciando su importancia.
- Llevando a cabo este ejercicio, pueden darse situaciones de toma de conciencia acompañadas de rabia y sentimiento de injusticia por parte de las personas que desarrollan más tareas invisibilizadas y reproductivas. Es importante acompañar estos momentos desde el cuidado y facilitar la expresión. Asimismo, habrá que tener en cuenta que esto quizás genere reacciones a las personas que no desarrollan estas tareas y que quizás se pueden sentir atacadas.
- Para conducir el diálogo, puede ayudar recordar los pasos de la comunicación no violenta (describir la situación sin juzgar, describir los sentimientos propios y hacer una petición) y animar a las personas que están expresándose a hacerlo.

Elementos de apoyo visual



7.7 Recursos

- *Guia per a la incorporació de polítiques d'igualtat de gènere a les PIMES.* Fundació Surt. Fons Social Europeu, Unió Europea.

http://www.surt.org/accions/guia_delta_igualtat_pimes.pdf

- *Trabajos: empleos, cuidados y división sexual del trabajo. Guía didáctica de ciudadanía con perspectiva de género.*

http://www.fuhem.es/proyecto_igualdad/pdf/cap_3.pdf

- Entidades:

- Associació Institut Quotidiana (iQ)
- Cooperativa Pandora Mirabilia
- Cooperació

8. CONCILIACIÓN, CORRESPONSABILIDAD Y ORGANIZACIÓN DE LOS TIEMPOS

8.1 Descripción

Ante la centralidad del tiempo de trabajo productivo y remunerado que impera en nuestra sociedad, la conciliación es un concepto que hace referencia al hecho de reorganizar estos tiempos y actividades en relación con los tiempos de la vida cotidiana (y sus necesidades y anhelos vinculados a la familia, a la comunidad o al desarrollo personal, como pueden ser el ocio, el descanso, la participación política o la actividad asociativa, entre otros) para hacer vidas más sostenibles y vivibles.

Sin embargo, se ha tendido a relacionar este concepto únicamente con la necesidad individual de determinadas personas, en su mayoría las mujeres, de hacer compatibles las responsabilidades laborales con las responsabilidades del trabajo doméstico y de cuidado. A pesar de que el derecho a conciliar por motivos familiares (maternidad y paternidad, lactancia y cuidado de una persona dependiente) es un derecho garantizado para todos los trabajadores de cualquier organización que aplique el convenio de Acción e Intervención Social, a lo largo de los últimos años las medidas de conciliación han sido dirigidas exclusivamente a las mujeres, o se ha facilitado que soliciten acogerse a ellas.

Para transformar esta situación y redistribuir las tareas domésticas y de cuidados, facilitando la incorporación de los hombres en esta esfera, ha aparecido el concepto de corresponsabilidad para superar la concepción individual de la conciliación y enfatizar la necesidad de hacer corresponsable a toda la sociedad de todos los trabajos que hacen posible la vida en un marco de igualdad entre mujeres y hombres. Esta perspectiva pretende visibilizar, reconocer y redistribuir de forma equitativa las tareas reproductivas, otorgándoles valor social.

El concepto de corresponsabilidad quiere facilitar la incorporación de

los hombres en las tareas domésticas y de cuidados para superar la concepción individual de la conciliación y hacer corresponsable a toda la sociedad de los trabajos que hacen posible la vida.

8.2 Situación de las entidades

La conciliación o la corresponsabilidad, es decir, la posibilidad de gestionar el tiempo para poder desarrollar todas las actividades que constituyen una vida plena, preocupa a gran parte de las personas trabajadoras, voluntarias y miembros de junta, especialmente a las mujeres de los equipos técnicos, de Lafede.cat y de las entidades que forman parte de ella.

Al analizar y contrastar la información resultante del cuestionario anónimo realizado al inicio del proceso con los resultados de los talleres participativos y las entrevistas, observamos que, si bien mayoritariamente las entidades facilitan mecanismos de conciliación de la vida laboral con la personal y familiar –sobre todo la posibilidad de flexibilizar el horario y la recuperación de horas extras–, estas no siempre generan el bienestar esperado.

En este sentido, han aparecido dos conflictos relevantes. En primer lugar, el generado por los horarios de las reuniones, las formaciones o los actos de la entidad. La necesidad de hacer compatibles los horarios de los miembros de la junta, el voluntariado y el equipo técnico implica hacer algunas reuniones fuera del horario laboral de estos últimos –muchas veces, dando por supuesto la asunción de las

correspondientes tareas técnicas para parte de las personas que no tienen responsabilidades familiares, lo que genera malestar y sensación de agravio comparativo a las personas técnicas sin responsabilidades familiares (que pueden tener otras responsabilidades y compromisos de otro tipo)—. Por lo tanto, **si bien en la mayoría de los casos el horario de estas actividades se considera pactado entre todos los agentes, y a pesar de la posibilidad de flexibilizar el horario de acuerdo con estas modificaciones, esto no determina que permitan conciliar satisfactoriamente o que no se esté excluyendo, voluntaria o involuntariamente, a algún colectivo con características determinadas.**

En segundo lugar, se ha evidenciado que el volumen de trabajo asumido por el personal técnico, en conjunción con **la rigidez de los plazos y los tiempos de la administración**, implican no poder terminar las tareas en la jornada laboral estipulada y tener que hacer muchas **horas extras en periodos de tiempo intensivos, lo que genera angustias, tensión y dificultades para la conciliación.**

A partir de estos datos se observa, pues, que la conciliación es un ámbito más conocido, debatido y trabajado que otros en el seno de las entidades de Lafede.cat, sobre todo entre los equipos técnicos, que, a pesar de la voluntad y los avances logrados —que se reflejan en la buena calificación que se deduce al cuestionario—, todavía queda mucho trabajo por hacer, tal como queda patente a partir de la información extraída de los talleres participativos.

8.3 Aviso para navegantes

- ¡Atención! Actualmente la conciliación penaliza a las personas que la ejercen, ya que pueden dejar de participar en espacios de toma de decisiones y/o su promoción dentro de la entidad se puede ver limitada.
- Para que todas las personas puedan conciliar, hay que tener en cuenta las diferentes circunstancias de todo el mundo que forma parte de la entidad: miembros de la junta personal técnico y personal voluntario. En este sentido, será necesario que todos y todas expongan sus necesidades y cedan para poder mejorar las condiciones de todo el equipo. Procure que no sean siempre las mismas personas las que ceden, porque esto quema y desvincula.
- Mejorar la conciliación de todos los agentes que forman parte de una entidad implica el apoyo y el

compromiso de las personas en los cargos de responsabilidad o que tienen poder de decisión sobre las condiciones laborales. Si desarrollas alguna de estas funciones, asegúrate de conocer las necesidades de conciliación personal de las personas que están a tu cargo y tenlo en cuenta al planificar reuniones y puntas de trabajo.

- Tener presentes las necesidades de tiempo de todas las personas hace incrementar la satisfacción y el bienestar de todos los participantes, y eso quiere decir trabajar más a gusto y mejor, lo que repercute directamente en los resultados y la sostenibilidad del conjunto de la entidad.
- Que la entidad asuma su corresponsabilidad en el cuidado puede costar dinero, pero tiene un impacto directo en la erradicación de las desigualdades de género y en la sostenibilidad de la vida.
- La flexibilidad como medida de conciliación, ligada a la responsabilidad para sacar adelante el trabajo, puede implicar una carga y un resultado contraindicado para introducir la ética del cuidado si se traduce en estar disponible 24 horas o no tener unos horarios que te permitan organizar las rutinas propias o las de personas al cargo (niños, ancianos...).
- No olvidemos que el voluntariado, a pesar dedicarse a las tareas de la entidad en su tiempo libre porque quiere, también debe poder conciliar y que esto no afecte su vínculo o poder de incidencia en la entidad.

8.4 Preguntas de autodiagnóstico

¡Atención! En función de si responden personas de la junta, personal técnico o personal voluntario, las respuestas y las percepciones serán diferentes. Responded a las cuestiones para la autoevaluación desde posiciones diferentes y fíaros de la que dé una respuesta más negativa, ya que si existe una sola persona que detecta este aspecto como problemático es motivo suficiente para intentar remediarlo.

1. Cuando faltas a una reunión, a un acto o a una jornada organizada por vuestra entidad por motivos personales o familiares...

- A: Me voy muy tranquila, sabiendo que mi opinión se tendrá en cuenta y que posteriormente me harán un buen traspaso de la información para que me sienta vinculada a las decisiones tomadas, o del contenido del acto o la jornada.
- B: Me voy tranquila, porque mis compañeros y mis compañeras lo entienden, y sé que después tendré una acta donde podré encontrarlo todo.

C: Me voy un poco inquieta, porque quizás piensan que me estoy escaqueando. Además, sé que luego me agobiaré porque los tendré que perseguir para saber qué se hizo o de qué se habló.

D: Me voy intranquila y me siento un poco culpable, porque pienso que es mi responsabilidad asistir a estos actos y saber qué pasa. Además, la información sobre lo que se hizo o se habló no me llegará bien, y esto repercutirá negativamente en mi trabajo.

2. ¿Las reuniones, los actos o las jornadas son dentro del horario laboral del equipo técnico?

A: Sí, intentamos que siempre sea así.

B: Mayoritariamente sí, aunque algunas reuniones implican desplazamientos largos y las personas que asisten tienen que pasar la noche fuera de casa.

C: Solo a veces, porque para nuestra entidad es muy complicado hacer coincidir los horarios de las personas de la junta, del personal técnico y del personal voluntario.

D: En la mayoría de casos no, porque no habíamos pensado que el horario de las reuniones podía tener un impacto en la vida personal del equipo.

3. ¿Hay alguna persona o colectivo que no pueda asistir a las reuniones de equipo, o en alguna actividad importante para la entidad de forma continuada?

A: No, la mayor parte de la entidad puede asistir a las reuniones y puede desarrollar sus actividades dentro de la organización sin que ello les produzca estrés en su vida personal o en ámbitos de su vida cotidiana.

B: No, la mayor parte de la entidad puede asistir a las reuniones y desarrolla las actividades dentro de la organización, pero a veces esto genera un malestar en algunas personas debido a la dificultad para conciliar las tareas de la entidad con la vida personal.

C: Sí, hay un colectivo determinado de personas que forman parte de la entidad que no puede asistir a algunas actividades o tareas de la entidad, lo que provoca un agravio para estas o para las personas que asumen estas tareas.

D: Sí, hay un colectivo determinado de personas que forman parte de la entidad que no puede asistir a algunas actividades o tareas de la entidad y ello provoca un agravio para estas o para las personas que asumen estas tareas, lo que genera un

malestar insostenible hasta el punto que estas personas abandonan la entidad.

4. ¿Las personas que se acogen a su derecho a conciliar (por motivos de paternidad o maternidad, para cuidar a personas mayores o por otros motivos) sufren un empeoramiento de su posición técnica o política dentro de la entidad?

A: No, las personas que concilian, cuando se reincorporan a su puesto de trabajo o cargo, recuperan su posición (formal e informal) en el seno de la entidad.

B: Las personas que concilian, cuando se reincorporan a su puesto de trabajo o cargo, recuperan la posición que tenían antes del período de conciliación, pero reconocen que han perdido posibilidades de promoción durante su ausencia o reducción de jornada o implicación.

C: Las personas que concilian manifiestan la pérdida de posibilidades de promoción y de reconocimiento de su labor en la entidad.

D: Sí, todo el mundo reconoce que las personas que concilian pierden posibilidades de promoción y de reconocimiento de su labor en la entidad.

5. Más allá del derecho a conciliar de las personas trabajadoras, ¿la entidad intenta asumir su corresponsabilidad en el cuidado o en la tarea de facilitar la corresponsabilidad de todos los trabajos entre todas las personas?

A: Sí, la entidad cuenta con servicio de cuidado de criaturas para su personal y para las personas voluntarias, u ofrece otras medidas *kidsfriendly*.

B: Sí, la entidad asume que debe tener cuidado de las personas que la integran, aunque sus posibilidades económicas no permiten ofrecer servicios demasiado amplios.

C: La entidad no ofrece ninguna facilidad para la conciliación de las personas que la integran, más allá de lo que establece la ley.

D: La entidad no se ha planteado nunca que debe ser corresponsable del cuidado de las personas que la integran.

6. Cuando alguna persona falta a su puesto de trabajo o en actividades de la entidad por motivos de conciliación, ¿cómo se asegura la continuidad de sus tareas y responsabilidades?

A: La entidad organiza el trabajo y los proyectos de forma que intenta que nadie sea indispensable (trabajamos por equipos, parejas, etc.); así, si una persona falta, las tareas y responsabilidades

quedan a cargo de la persona o el equipo con el que las compartía. Sin embargo, siempre se valora el hecho de contratar a una persona para sustituir a la que falta.

B: Para todas las ausencias, la entidad contrata a una persona para sustituir a la persona que falta; así, las tareas y los proyectos que esta persona llevaba a cabo no se detienen o recaen sobre las otras personas del equipo, aumentando sus responsabilidades y cargas de trabajo de forma repentina. No todas las ausencias, sin embargo, son igual de fáciles de sustituir.

C: Para las ausencias de larga duración, la entidad contrata a una persona para sustituir a la persona que falta. Para ausencias más cortas, la entidad redistribuye las tareas y los proyectos que no se pueden parar entre el resto del equipo, aumentando su carga de trabajo.

D: La entidad no tiene un protocolo o una manera de funcionar establecida para estos casos. En función de la persona que falta y los proyectos o tareas que desarrollara, estas se detienen o se redistribuyen por sorteo.

8. Resultados de la autodiagnos

	Resultado	Consejos para la transformación de las entidades
Mayoría de A	¡Muy bien! Tenéis la conciliación y la corresponsabilidad muy integradas en el seno de vuestra entidad: esta es una característica que os define. Sin embargo, no os relajéis y continuad velando por el reconocimiento y la reorganización equitativa de todas las tareas entre todas las personas para asegurar que cumplís con vuestras responsabilidades como entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una persona de referencia y/o reuniones periódicas con las personas que concilian para asegurar que mantienen su posición y sus opciones de promoción en la entidad, ya sean técnicas, miembros de la junta o voluntarias. • Realizar campañas de incidencia para que las administraciones establezcan unos ritmos de presentación de subvenciones cuidadosos con los equipos técnicos de las entidades y sus ritmos de trabajo.
Mayoría de B	Vuestra entidad ha dado pasos hacia la conciliación, pero todavía no garantiza que no tenga repercusiones para las personas que se acogen a ella ni asegura la corresponsabilidad. Seguid trabajando para mejorar, que seguro que ganaréis en calidad de vida y bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar espacios de cuidado para niños y otras personas dependientes en el espacio de trabajo y actividades de la entidad. • Establecer el trabajo por parejas o equipos para que nadie tenga la presión de ser indispensable. • Plan consensuado y consentido para las conciliaciones de larga duración: pacto entre la persona que tomará el permiso y el resto del equipo para determinar quién asumirá las tareas de la persona que no estará disponible durante algunos meses. Así se asegura que nadie deberá asumir tareas sobreenvidas; la planificación ayuda mucho a poder hacer compatible la vida laboral con el resto de ámbitos de la vida cotidiana.

<p>Mayoría de C</p>	<p>Vuestra entidad ha comenzado a implementar medidas de conciliación, aunque todavía queda mucho trabajo por hacer. A continuación, os proponemos una serie de medidas que pueden ayudaros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usar herramientas 2.0 para que la información de reuniones, actos o jornadas esté al alcance de todo el mundo con el máximo detalle posible. • Alternar los días y horarios de las reuniones y/o incorporar el uso de videoconferencias en las reuniones para aquellas personas que estén lejos o cuidando a sus familiares. • Modificar las condiciones del convenio laboral atendiendo al máximo las necesidades del equipo técnico.
<p>Mayoría de D</p>	<p>Vuestra entidad no ha pensado nunca en lo que implica conciliar, en el malestar que genera no hacerlo o en la necesidad de tener una actividad compatible con el resto de ámbitos de la vida. ¡No pasa nada, nunca es tarde para empezar! No lo dejéis pasar, que podéis salir ganando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exponer, recoger y hacer seguimiento de las necesidades de conciliación personal de todas las personas que forman parte de la cotidianidad de la entidad. En función de la dimensión de la entidad, esto se puede hacer en una reunión después de las vacaciones mayoritarias o mediante una encuesta virtual.

8.6 Ejercicio de grupo

Actividad: Hablamos de tiempo, por unas vidas más sostenibles.

Material: elemento de apoyo visual (adjunto), rotuladores de colores

Tiempo: 2 h

Objetivos

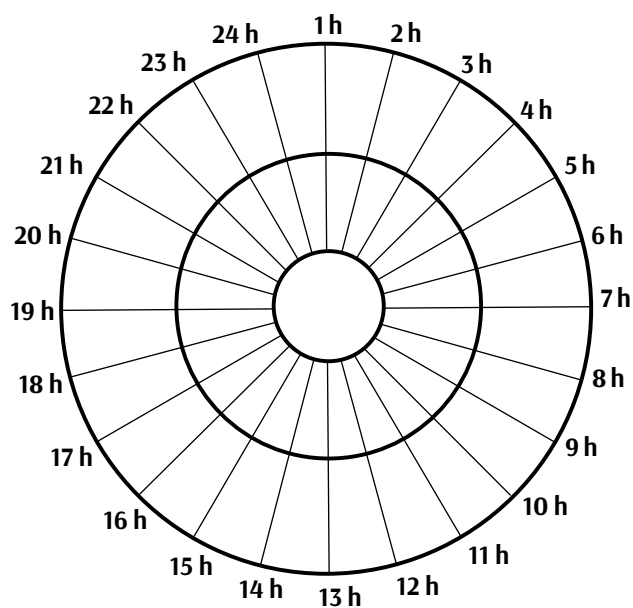
- Tomar conciencia de la actual distribución de horas de la jornada laboral individual y los malestares que genera.
- Analizar la influencia de la organización del tiempo de trabajo remunerado en la distribución de horas de la jornada de vida.
- Poner en común horizontes de conciliación con la vida personal y líneas rojas.

Desarrollo

1. De forma individual, completa la circunferencia exterior del reloj de 24 horas del elemento de apoyo visual (adjunto) con las actividades que haces un día laborable normal: dormir, preparar comidas, hacer tareas domésticas y de cuidados, comer, descansar, tener tiempo libre, trabajar, desplazarte... Si lo puedes hacer con colores, para que se vea la diferencia entre actividades, ¡mucho mejor!
2. A continuación, en la circunferencia interior, completa las actividades que te gustaría hacer en un día laborable ideal. Pinta las actividades del mismo color que el punto anterior.
3. Ahora pon una pegatina o punto rojo sobre aquellos momentos de la circunferencia interior que a ti personalmente te generan malestar o que te gustaría hacer diferente (por ejemplo, asistir a una reunión de trabajo a media tarde, tener que correr por la mañana para dejar la criatura a la escuela y llegar al trabajo puntual, tener que destinar una hora por la noche a prepararte el táper del día siguiente, etc.), y un punto o pegatina verde sobre aquellos momentos o actividades que te generan más bienestar.
4. Colectivamente, poned todos los relojes de manera que todo el mundo los pueda ver, y comentad:
 - ¿Qué pegatinas, verdes y rojas, tienen a ver con la entidad?
 - ¿Todas las personas han señalado los mismos puntos conflictivos o de bienestar? Hablad de las similitudes y diferencias. ¿Existe alguna diferencia entre mujeres y hombres? ¿Y entre edades? ¿Y entre personas con responsabilidades familiares o no?
 - ¡Celebrad todas aquellas medidas que ya estéis realizando para mejorar o asegurar la conciliación con la vida personal!
5. Reflexionad y pensad medidas que podríais emprender para transformar los momentos o las actividades que generan malestar a las personas de la entidad.

Consejos para la facilitación

Tenemos tan integrada la cultura del trabajo que, al realizar este ejercicio, a algunas personas les puede costar expresar sus necesidades y deseos reales respecto al tiempo por miedo a ser interpretadas como egoístas o poco comprometidas con la entidad. Es importante que la facilitadora recuerde que este ejercicio es importante para visibilizar necesidades y deseos respecto a la conciliación entre la vida personal y laboral, para que se conozcan, reconozcan y, siempre que exista la posibilidad, transformar dinámicas organizativas que impiden la satisfacción.



8.7 Recursos

- CLEMENTE, Susana; GARCÍA, Andrea; SALOBRAL, Nieves. *Estrategias y políticas de conciliación en las empresas de economía social, favorecedoras de la igualdad de oportunidades laborales entre mujeres y hombres. Diagnóstico participativo*. 2012.
http://www.economiasolidaria.org/files/guia_conciliacion.pdf
- *Mesures, recursos i bones pràctiques sobre gestió democràtica, transparència, igualtat de gènere i conciliació a les cooperatives de treball*. Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, 2016.
http://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/d_2n_inf_mrbb_gdtgc.pdf
- *50 bones pràctiques en els nous usos socials del temps a l'administració local i a l'empresa*. Diputació de Barcelona, 2006.
<https://www1.diba.cat/uliep/pdf/49857.pdf>
- Entidades:
 - Associació Institut Quotidiana (iQ)
 - Fundació Maria Aurèlia Capmany
 - Cooperativa Pandora Mirabilia
 - Fundació Surt

9. DISCRIMINACIÓN, ACOSO LABORAL Y ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO

9.1 Descripción

La **discriminación es una conducta que conlleva actitudes y acciones de intolerancia y rechazo hacia grupos enteros de población que se perciben de manera homogénea, lo que desemboca en procesos de marginación y exclusión social.** La discriminación proviene de los estereotipos (pienso, por ejemplo, que me robará) y de los prejuicios (siento, por ejemplo, miedo). La discriminación incluye desde actitudes muy sutiles, aparentemente inofensivas, hasta el acoso continuado o la violencia.⁵

El **acoso laboral o mobbing es el acoso continuado de carácter psicológico por parte de personas del entorno laboral.** Hay que tener presente que, en el caso de **Lafede.cat** y las entidades que la forman, las relaciones que se establecen entre las personas de una misma entidad no siempre están marcadas por una relación laboral a través de un contrato de trabajo (pensad en las personas voluntarias o en los miembros de la junta), pero estas relaciones sí que podrían constituir acoso, ya que el entorno lo determina.

El **acoso sexual es «cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona,** en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo». Por otra parte, el acoso por razón de sexo se define como un «cualquier comportamiento no deseado relacionado con el sexo o el género de una persona con ocasión del acceso al trabajo remunerado, la promoción en el puesto de trabajo, el empleo o la formación, que tenga como propósito o produzca el efecto de atentar contra su dignidad o de crear un entorno intimidatorio hostil, humillante u ofensivo».⁶

⁵ En este eje no se profundizará en la gestión de la violencia, sino en la discriminación y el acoso en una fase previa.

⁶ Definiciones extraídas de la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

Lo que hay que tener presente a partir de estas dos definiciones es que el acoso es un comportamiento no deseado y que esto siempre es una percepción subjetiva de la persona receptora de estas actitudes. **Hay que poner de manifiesto también la importancia de las relaciones de poder entre las diferentes personas entre las que se pueden dar relaciones de discriminación o acoso,** ya que las estructuras organizativas más jerárquicas suelen ser espacios donde se dan más acosos.

La discriminación incluye desde actitudes muy sutiles, aparentemente inofensivas, hasta el acoso continuado o la violencia

9.2 Situación de las entidades

Esta temática no se ha abordado en las dinámicas de los talleres participativos. Sin embargo, fruto de las encuestas, **sí que se ha detectado el acoso sexual, el acoso por razón de sexo o el mobbing como problemáticas existentes en Lafede.cat y a las entidades que forman parte de ella.**

A partir del cuestionario se detecta que, ante la pregunta «¿La entidad dispone de mecanismos de denuncia para casos de acoso sexual o por razón de sexo?», prácticamente el 39% de las personas que han respondido la encuesta responden afirmativamente esta cuestión. Si nos fijamos en el porcentaje de respuestas afirmativas entre hombres, mujeres y personas que no se sienten incluidos en estas categorías, se observa que el 51% de los hombres consideran que la entidad dispone de mecanismos de denuncia, el 75% de los demás responde afirmativamente, y solo lo hace de la misma forma el 38% de las mujeres. **Estos datos no nos permiten conocer con precisión qué porcentaje de entidades que forman parte de**

Lafede.cat **disponen de mecanismos de denuncia contra casos de acoso sexual o por razón de sexo, pero permiten captar cómo las mujeres perciben menos protección ante hipotéticos casos de acoso.**

Sorprendentemente, ante la cuestión «¿Crees que estos mecanismos son los adecuados para la resolución de los casos de acoso sexual y por razón de sexo?», el porcentaje de respuestas afirmativas es superior a la cuestión comentada anteriormente, con un 57% de afirmaciones entre las personas que han respondido. Esto implica que hay personas que han respondido que su entidad no dispone de mecanismos, pero que después han declarado que estos mecanismos son adecuados. De este dato se desprende que estas personas no encuentran necesarios estos mecanismos.

Dejando de lado la cuestión específica del acoso sexual y por razón de sexo, y fijándonos en el acoso laboral o el *mobbing*, se observa que, ante la pregunta «¿La entidad dispone de mecanismos de denuncia para casos de acoso laboral o *mobbing*?», las respuestas son similares a las obtenidas anteriormente, aunque con un porcentaje de respuesta afirmativa (1,5 puntos) ligeramente inferior. En este caso, las más críticas vuelven a ser las mujeres, con solo un 38% de respuestas afirmativas, y el personal técnico, con un 26% de respuestas en positivo.

Finalmente, **respecto a la cuestión referida a la adecuación de los mecanismos de resolución de casos de acoso laboral o *mobbing***, se repiten las tendencias observadas anteriormente; por un lado, hay un porcentaje más elevado de respuestas afirmativas referentes a esta pregunta que en la anterior, lo que muestra que **los mecanismos de resolución de esta problemática no se detectan como necesarios, aunque las mujeres y el personal técnico son los que más opinan que los mecanismos de los que se dispone no son adecuados**: las mujeres en un 54% de los casos y el personal técnico, en un 56%.

9.3 Aviso para navegantes

- Hay que preguntarnos si la composición y las dinámicas internas de nuestra entidad facilitan la discriminación de determinados perfiles de personas.
- Debemos tener presente que ninguno de nosotros nos salvamos de tener prejuicios, ya que vivimos en una sociedad que los utiliza para su funcionamiento.
- En un grupo, siempre se dan relaciones de poder que pueden ser por razón de clase, de género, de etnia, etc. y que pueden desembocar en situaciones de discriminación.

- Los casos de discriminación o acoso pueden desembocar en situaciones muy complicadas de resolver. Siempre es más sencillo y efectivo prevenir que reparar las consecuencias de estas dinámicas.

A la hora de abordar un caso de discriminación, de acoso laboral o de acoso sexual o por razón de sexo, hay que tener muy presente qué posición tomamos respecto al conflicto, lo que implica tener en cuenta ciertas cuestiones antes de abordar la problemática:

- Hay que tener presente que a menudo la jerarquía juega un papel importante en estos conflictos; no es lo mismo el acoso por parte de una persona del mismo rango que por parte de una persona en una posición de rango superior, y las posibilidades de dar respuesta tampoco son las mismas en un caso y el otro.
- Gestionar estas situaciones en las entidades pequeñas es mucho más complicado que en entidades grandes. Hay que ser muy cuidadosos y evitar la rumorología para ahorrar malentendidos, tensiones innecesarias y respetar la intimidad de las personas implicadas.
- No siempre tenemos las herramientas para resolver este tipo de problemáticas. Es importante pensar en pedir ayuda a personas externas que son profesionales en esta materia.

9.4 Preguntas de autodiagnóstico

Preguntas para responder de forma colectiva como entidad:

1. ¿Te has sentido discriminado o discriminada por alguna razón?

- A: No, no me he sentido nunca así, y pienso que la entidad vela para que todo el mundo se sienta a gusto.
- B: No, no me he sentido nunca así, aunque pienso que desde la entidad no se vigila suficientemente si hay alguien que se puede sentir así.
- C: Sí, alguna vez me he sentido así.
- D: Sí, sentirme discriminado o discriminada por algún motivo es habitual en mi día a día en la entidad.

2. ¿Cómo has reaccionado al ser consciente de que se está discriminando a una persona del equipo?

- A: Hay un protocolo para dar respuesta a los casos de discriminación, y todas las personas del equipo estamos atentas para que no se den estas situaciones.

B: No tenemos ningún protocolo, pero todas las personas del equipo estamos atentas para que no se den estas situaciones.

C: No tenemos ningún protocolo, y en función de la sensibilidad de cada uno se intenta ayudar a resolver el conflicto o no.

D: No existe protocolo, y las personas del equipo solemos no interceder en el conflicto por las posibles consecuencias que esto puede tener en nuestro día a día en la entidad.

3. Tienes la sensación de que alguna vez alguien se ha comportado contigo o con alguna otra persona de alguna de las formas siguientes:

- ¿Has sentido que tu trabajo no tiene valor o que siempre está mal hecho? ¿O has visto que se lo hacían sentir a alguien?
- ¿Te has sentido desplazado, menospreciado o que la entidad es un espacio hostil para ti debido a desavenencias con alguna persona del equipo? ¿O has visto que se lo hacían sentir a alguien?

A: No, no me ha pasado nunca, ni he visto que esto pasara en mi entidad.

B: Sí, me he sentido como se describe en alguna de estas situaciones, o conozco a una persona que se ha sentido así. Se ha explicado, y la persona acosada ha sentido que la entidad la apoyaba y le planteaba soluciones.

C: Sí, me he sentido como se describe en alguna de estas situaciones, o conozco a una persona que se ha sentido así. Se ha explicado, pero la persona acosada no ha sentido que la entidad la apoyara o le planteara soluciones.

D: Sí, conozco a una persona que se ha sentido como se describe en alguna de estas situaciones, pero la entidad no le ha ofrecido apoyo ni soluciones, y la persona acosada ha terminado marchándose de la entidad.

4. Como entidad, ¿tenéis mecanismos para que las personas del equipo puedan comunicar que han sufrido algún tipo de acoso laboral?

A: Sí, tenemos un mecanismo establecido y conocido por todo el mundo sobre cómo se debe proceder a comunicar estas situaciones. Este mecanismo es el adecuado y sabemos, por experiencia, que funciona bien.

B: Sí, tenemos un mecanismo establecido y conocido por todo el mundo sobre cómo se debe proceder a comunicar estas situaciones. No sabemos si es un

mecanismo adecuado, porque no la hemos puesto nunca en práctica.

C: Sí, tenemos un mecanismo, pero es antiguo y no es conocido por todo el mundo.

D: No, no tenemos ningún mecanismo para comunicarlo.

5. Tienes la sensación de que alguna vez alguien se ha comportado contigo o con alguna otra persona de alguna de las siguientes formas:

- ¿Has sentido que te miraban, o miraban a alguien, de forma lasciva?
- ¿Te has sentido, o has visto que hacían sentir a alguien, desplazado o menospreciado como consecuencia de tu, o su, opción sexual o identidad de género?
- ¿Te has sentido, o has visto que hacían sentir a alguien, desplazado, menospreciado o que la entidad era un espacio hostil porque hacían chistes sobre tu sexualidad o tu opción sexual?

A: Sí, me he sentido como se describe en alguna de estas situaciones, o conozco a una persona que se ha sentido así. Se ha explicado, y la persona acosada ha sentido que la entidad la apoyaba y le planteaba soluciones.

B: No me he sentido como se describe en alguna de estas situaciones, ni conozco a nadie que se haya sentido así. No nos hemos encontrado en ninguna situación así en nuestra entidad.

C: Sí, me he sentido como se describe en alguna de estas situaciones, o conozco a una persona que se ha sentido así. Se ha explicado, pero la persona acosada no ha sentido que la entidad la apoyara o le planteara soluciones.

D: Sí, me he sentido como se describe en alguna de estas situaciones, o conozco a una persona que se ha sentido así, pero no se ha explicado porque no creía que la entidad tuviera la voluntad de apoyarla u ofrecerle soluciones, o lo ha explicado y la entidad no ha ofrecido apoyo ni soluciones, y la persona acosada ha terminado marchándose de la entidad.

6. Como entidad, ¿tenéis algún mecanismo para que las personas del equipo puedan comunicar que han sufrido algún tipo de acoso sexual o por razón de sexo?

A: Sí, tenemos un mecanismo establecido y conocido por todo el mundo sobre cómo se debe proceder a comunicar estas situaciones. Este mecanismo es el adecuado y sabemos, por experiencia, que funciona bien.

B: Sí, tenemos un mecanismo establecido y conocido por todo el mundo sobre cómo se debe proceder a comunicar estas situaciones. No sabemos si es un mecanismo adecuado, porque no la hemos puesto nunca en práctica.

C: Sí, tenemos un mecanismo, pero es antiguo y no es conocido por todo el mundo.

D: No, no tenemos ningún mecanismo para comunicarlo.

9.5. Resultados de la autodiagnos

	Resultado	Consejos para la transformación de las entidades
Mayoría de A	Vuestra entidad tiene presente los riesgos y las dificultades que pueden provocar la discriminación, el acoso sexual, el acoso por razón de sexo o el acoso laboral. Por este motivo, dispone de mecanismos de prevención y tiene la voluntad de gestionar el conflicto de la mejor manera posible en caso de que hiciera falta.	<ul style="list-style-type: none"> No dejéis de tener presentes los mecanismos de prevención y podéis seguir adelante para trabajar la empatía y entender las discriminaciones que pueden llegar a sufrir todas las personas del equipo.
Mayoría de B	Vuestra entidad tiene la voluntad de dar la respuesta adecuada en caso de encontrarse en una situación de discriminación, de acoso sexual, acoso por razón de sexo o de acoso laboral, pero todavía no dispone de los mecanismos de prevención para evitarlos, ni de mecanismos para dar respuesta.	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario disponer de protocolos de actuación para dar respuesta a estas situaciones. Estos protocolos deben ser claros, efectivos y conocidos por todas las personas de la entidad.
Mayoría de C	Vuestra entidad no ha abordado todavía estas problemáticas. No ha establecido mecanismos de prevención ni ha planteado posibles respuestas. Es necesario que os pongáis a trabajar en esta línea, ya que tener un buen clima de trabajo es uno de los aspectos mejor valorados por la mayor parte de los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario que pongáis en marcha mecanismos de prevención y empecéis a trabajar en la sensibilización y en la creación de protocolos para poder dar respuesta a estas posibles situaciones. Dar a conocer la tolerancia cero de la entidad con estas actitudes, y que esta posición sea conocida por todo el mundo, es una estrategia de sensibilización y prevención para la entidad.
Mayoría de D	Vuestra entidad no dispone de mecanismos de prevención ni de respuesta para casos de discriminación, de acoso laboral, sexual o por razón de sexo. Sin embargo, se han dado estas problemáticas, y la gestión que se ha hecho no ha sido satisfactoria o en algunos casos ha sido, incluso, contraproducente.	<ul style="list-style-type: none"> Desgraciadamente sabéis que si estos conflictos no se gestionan de manera adecuada el malestar que generan hace insostenible el funcionamiento normal de la entidad. Es necesario que trabajéis para aplicar mecanismos de prevención y sensibilización y que dispongáis de herramientas para gestionarlo.

- **Para la prevención:**

Mostrar de forma explícita el rechazo de la entidad ante estas actitudes, de forma que llegue a ser un aspecto identificativo de la entidad.

En casos de acoso sexual, acoso por razón de sexo o acoso laboral, la entidad debe ser implacable en las medidas que aplique. Si la entidad responde firmemente en la condena de estas actitudes, está determinando cuál será siempre su respuesta.

Una entidad transparente y horizontal en su organización dificulta la aparición de casos de discriminación o acoso.

- **Para abordar un caso concreto de acoso sexual, acoso por razón de sexo o acoso laboral:**

- Hay que confiar en la veracidad del relato de la persona agredida. Recordad que, según la ley, es la persona agredida la que determina si esta situación la ha incomodado o no. No confiar en la percepción de la persona agredida puede suponer el enquistamiento del conflicto, y, en el peor de los casos, el abandono de esta persona de la entidad.

- Hay que asegurar espacios de confort y seguridad para la persona acosada. Es necesario que sienta que tiene la confianza del equipo, que no está siendo juzgada y que puede encontrar una respuesta.
- Hay que establecer si habrá una comisión encargada de gestionar el conflicto. Seguramente, las personas que lo gestionen no serán neutras, tendrán sus propias opiniones sobre la persona acosadora y la acosada, y es importante tenerlo en cuenta, ya que esto puede tener consecuencias directas en la forma en que se desarrolla la resolución.

9.6 Ejercicio de grupo

Actividad: La casa de la discriminación

Material: elemento de apoyo visual (adjunto), notas adhesivas, rotuladores de colores

Tiempo: 2 h

Objetivos

- Tomar conciencia de las discriminaciones que pueden darse en la entidad.
- Facilitar un espacio donde poder hacer aflorar las relaciones de poder.

Desarrollo

1. El elemento visual de apoyo de este ejercicio es una casa y, como toda casa, hay diferentes elementos, espacios... más o menos importantes, centrales, valorados, olvidados... como ocurre con las personas en una entidad.
2. De forma individual, cada uno debe reflexionar sobre el lugar que considera que ocupa en esta casa. Quizás es un mueble, una herramienta, un espacio, un rincón... Piensa en cuál es tu lugar u objeto, qué características tiene, como se relaciona con los otros elementos de la casa, con qué se relaciona bien y con qué no tanto, etc.
3. En gran grupo, compartir —si apetece— con qué elemento se ha identificado cada uno y por qué. Para hacerlo de forma cuidadosa y respetuosa, os recomendamos hacer un círculo de palabra: un círculo de palabra es una dinámica para escuchar de forma profunda. Habrá un objeto que se irá pasando de persona a persona; la persona que lo tenga es la única que podrá hablar. A esta, se añaden tres indicaciones más que deberán hacerse explícitas antes de empezar: hablar desde el corazón (hacer intervenciones breves y sin elaborar previamente lo que se querrá decir), escuchar desde el corazón (cuando no tengamos el objeto, solo escucharemos a quien hable, y no lo podremos interrumpir) y mantener la confidencialidad de lo que se habla en el círculo.

Consejos para la facilitación

- El objetivo de esta dinámica es, únicamente, poder expresarse y ser escuchado. Si después de una primera ronda se quiere hacer una segunda, esta puede servir para que las personas tomen responsabilidades de lo que las afecta.
- En un círculo de palabra, se dicen y se visibilizan cosas que pueden generar reacción o ganas de dar respuesta al resto de participantes. Es importante que la facilitadora mantenga las dinámicas pactadas de no hablar si no se tiene el objeto para garantizar el cuidado de quien habla. Puede ser interesante comunicar a las participantes que si en algún momento, mientras escuchan a las demás personas, se les remueve algo o tienen ganas de hablar, se fijen y analicen qué les pasa y qué les hace reaccionar así, pero que no intervengan.
- Puede suceder también que las personas se emocionen mientras hablan, porque llevan experiencias personales de dolor. Hay que legitimar siempre sus emociones, acompañarlas desde la presencia y agradecer la valentía de explicar cosas que quizás son difíciles de decir. Es importante también mencionar que quizás no son las únicas a las que les ha pasado lo que cuentan, y que hemos conectado o nos hemos visto afectadas por lo que dijo.
- Hay que tener presente que a menudo es más fácil identificarse con una situación de rango bajo que de rango alto, y personas que quizás tienen muchos privilegios se llevan, en el ejercicio, a una situación de poco poder. Esto puede hacer reaccionar a las personas que realmente tienen poco poder en la entidad, y crear un clima de tensión. Es importante que la facilitadora, a la vez que da apoyo a la persona que ha hablado, ponga conciencia desde donde se habla y que, seguramente, hay personas con menos capacidad de incidencia sobre, por ejemplo, su puesto de trabajo o sobre la entidad; o con una posición social y estructural más baja a las que quizá les está haciendo reaccionar la manera como se está llevando esta persona.

Elemento de apoyo visual



9.7 Recursos

- «Ley 17/2015, de 21 de julio, de igualdad efectiva de mujeres y hombres». *Boletín Oficial del Estado*.
<https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/08/pdfs/BOE-A-2015-9676.pdf>
- «Ley 11/2014, de 10 de octubre, para garantizar los derechos de lesbianas, gais, bisexuales, transgéneros e intersexuales y para erradicar la homofobia, la bifobia y la transfobia». *Boletín Oficial del Estado*.
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2014/BOE-A-2014-11990-consolidado.pdf>
- «Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres». *Boletín Oficial del Estado*.
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>
- *Guia per al disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats a les empreses*. Generalitat de Catalunya, Institut Català de les Dones, 2006.
http://dones.gencat.cat/web/.content/03_ambits/docs/publicacions_eines04.pdf
- *Manual sobre la incorporació de la perspectiva de gènere i mesures d'igualtat per a entitats*. Centre per a la Igualtat i Recursos per a Dones, 2017.
http://xarxanet.org/sites/default/files/tj_incorporacio_perspectiva_genere.pdf
- *Protocol per a la prevenció i abordatge de l'assetjament sexual i per raó de sexe a l'empresa*. Consell de Relacions Laborals de Catalunya.
http://treball.gencat.cat/web/.content/13_-_consell_relacions_laborals/documents/04_-_recursos/publicacions/protocol_assetjament/Protocol-per-a-la-prevencio-i-abordatge-de-lassetjament-sexual-i-per-rao-de-sexe-a-lempresa_DEF.pdf
- *Guia d'elaboració del protocol per a la prevenció i abordatge de l'assetjament sexual i per raó de sexe a l'empresa*. Consell de Relacions Laborals de Catalunya, 2017.
http://treball.gencat.cat/web/.content/13_-_consell_relacions_laborals/documents/04_-_recursos/publicacions/Decaleg_i_guia_assetjament/Guia/Guia_Protocol_Assetjament_CAT_Interactiu_DEF.pdf
- Entidades:
 - Almena Cooperativa Feminista
 - Iridia, centre per la defensa dels drets humans
 - Connexus, atenció, formació i investigació psicosocials
 - Fundació Surt
 - Projecte Ella

10. BIBLIOGRAFÍA

- ESCODA, M. “El repte de la conciliació de la vida laboral, familiar”, en *Butlletí d'Actualitat Jurídica i Sindical* de CCOO-CERES, núm. 11. Barcelona, 2015.
- CARRASCO, C. (ed.) *Con voz propia. La economía feminista como apuesta teórica y política*. Madrid: La oveja roja, 2014.
- CARRASQUER, P. “El redescubrimiento del trabajo de cuidados: algunas reflexiones desde la sociología”, en *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 31, núm. 1, pág. 91-113, 2013.
- CARRASQUER, P.; TORNOS, T.; TEJERO, E.; ROMERO, A. “El trabajo reproductivo”, en *Papers*, núm. 55, pág. 95-114, 1998.
- CASCON, F. “Apuntes sobre educar en y para el conflicto y la convivencia”, en *Andalucía Educativa*, núm. 55, 2006.
- Directrius d'equitat entre les dones i els homes de la cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya*. Generalitat de Catalunya, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, 2010.
- Guia pràctica per a l'agent antirumors. Com combatre els rumors i estereotips sobre la diversitat cultural a Barcelona*. Programa BCN Interculturalitat, Ayuntamiento de Barcelona, 2016.
- MINDELL, A. *La democracia profunda en los foros abiertos. Pasos prácticos para la prevención y resolución de conflictos familiares, laborales y mundiales*. Madrid: DDeXpresiones, 2015.
- NAVARRO, N. *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2007.
- Pla director de cooperació al desenvolupament 2015-2018*. Generalitat de Catalunya, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, 2015.
- ROSENBERG, M. *Comunicación no violenta, un lenguaje de vida*. Camarones: Gran Aldea Editores, 2000.
- RUBIO, A. “Discriminació”, en BODELÓN, E.; DE LA FUENTE, M. (coords.). *Diccionari - Mapa de Recursos Dona i Àmbit Local*, Pub. electrònica, Proyecto CIP, ICPS, Barcelona, 2007.
- TORNOS, T.; CARRASQUER, P.; PARELLA, S.; RECIO, C. “L'emergència del factor temps en l'anàlisi del treball i el benestar”, en *Les dones i el treball a Catalunya: mites i certeses*. Barcelona: Institut Català de les Dones, 2007.
- VERCAUTEREN, D. *et al. Micropolíticas de los grupos: para una ecología de las prácticas colectivas*. Madrid: Traficantes de sueños, 2010.

