

# EL TRABAJO EN EQUIPO NO PATRIARCAL

Herramienta de cambio hacia organizaciones con  
una apuesta feminista de transformación social



MUGARIK GABE  
[www.mugarikgabe.org](http://www.mugarikgabe.org)



# El Trabajo en Equipo no Patriarcal

Herramienta de cambio hacia organizaciones  
con una apuesta feminista de transformación  
social

**Sistematización del Intercambio  
realizado en Vitoria – Gasteiz  
5 de noviembre de 2013**

**Organiza:**



**Financia:**



Ayuntamiento  
de Vitoria-Gasteiz  
Vitoria-Gasteizko  
Udala

Ilustración de portada: Patirke Belaza

Mugarik Gabe, 2013





# El Trabajo en Equipo no Patriarcal

## Herramienta de cambio hacia organizaciones con una apuesta feminista de transformación social

### INDICE

	Pag.
1. Introducción	3
2. Unas pinceladas del proceso de Mugarik Gabe	5
3. Algunas reflexiones sobre el Trabajo en Equipo no Patriarcal	9
4. Compartiendo con otras el Trabajo en Equipo desde un análisis de género en las organizaciones	13
5. Priorizando las dinámicas de género detectadas, rasgos comunes y propuestas	20
6. Pensando en el futuro	28
7. Anexos	29

Ilustración de portada: Patirke Belaza

Mugarik Gabe, 2013



# Hacia un Trabajo en Equipo no Patriarcal

## Herramienta de cambio hacia organizaciones con una apuesta feminista de transformación social

Sistematización del Intercambio que tuvo lugar en Gasteiz el 5 de noviembre de 2013

### 1. Introducción

En **Mugarik Gabe** llevamos varios años apostando por impulsar **procesos transformadores**, a nivel global y también en nuestra realidad más cercana.

Esta transformación debe pasar por la incorporación de una **perspectiva feminista**, no sólo en la agenda de trabajo sino también en las prácticas y procesos organizativos. Como parte de este compromiso llevamos más de una década revisando la reproducción de prácticas sexistas en la organización e investigando y “practicando” nuevas formas que fomenten relaciones y modelos más equitativos.

En los últimos tiempos hemos apostado por el **Trabajo en Equipo no Patriarcal (TEnP)** como un nuevo elemento clave a debatir, revisar y reinventarnos. Entendemos que el trabajo en equipo (TE) es una buena base para la generación de procesos más colectivos y horizontales, pero que debe incorporar una perspectiva feminista para poder promover relaciones y prácticas igualitarias.

Por todo ello en el mes de noviembre de 2013 organizamos un Intercambio sobre Trabajo en Equipo no Patriarcal con otras organizaciones, porque pensamos que el conocimiento y los **aprendizajes** no sólo deben ser **compartidos**, sino que su **construcción** siendo **colectiva** va a ser mucho más compleja y completa, sabiendo que las organizaciones han ido avanzando en elementos que pensamos pueden ser muy complementarios.

En este taller contamos con la facilitación de **Natalia Navarro** que ha estado acompañando el proceso de Mugarik Gabe en los últimos años y de María Viadero de parte de Mugarik Gabe.

**Objetivo:** compartir, intercambiar las experiencias sobre las dinámicas de género en el trabajo en equipo y avanzar en la construcción colectiva del Trabajo en Equipo no Patriarcal.

**Metodología:** como no podía ser de otro modo, durante el desarrollo del taller planteamos metodologías **participativas** que fomentaran la participación de todas las personas. Estas metodologías fueron adaptándose durante la propia sesión ajustándola a las personas participantes y los ritmos necesarios. Además esta **sistematización** de la sesión pretende ser una herramienta con la que seguir construyendo colectivamente y también compartir estas reflexiones e información con otros colectivos.



Los colectivos que participaron en el taller fueron:

- Coordinadora de ONGD de Euskadi (Silvia de Gregorio)
- Fundación Joxemi Zumalabe (Zesar Martinez y Olatz Dañobeitia)
- Área de conocimiento de Psicología Social, perteneciente al Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento (Facultad de Psicología) UPV/EHU (Juanjo Arrospide y Garbiñe Ortiz)
- Medicus Mundi Bizkaia (Marian Sanz y Rikardo Fernandez)
- Instituto Hegoa (Silvia Piris)
- Mugarik Gabe (Puri Perez, Lidia Ruiz, Ana Gómez y María Viadero)

Queremos **agradecer** a las personas y colectivos que participaron y se interesaron por este proceso y por este intercambio específicamente. Desde Mugarik Gabe entendemos que la construcción de nuevos modelos es imprescindible que la realicemos de manera colectiva, compartiendo experiencias y saberes.



En el intercambio abordamos los siguientes **contenidos**:

- Algunas ideas sobre el Trabajo en Equipo no Patriarcal desde la experiencia de Mugarik Gabe
- Algunas reflexiones teóricas desde la experiencia de Natalia Navarro.
- Análisis de género del trabajo en equipo en otras organizaciones y entidades.
- Definición de rasgos comunes y propuestas

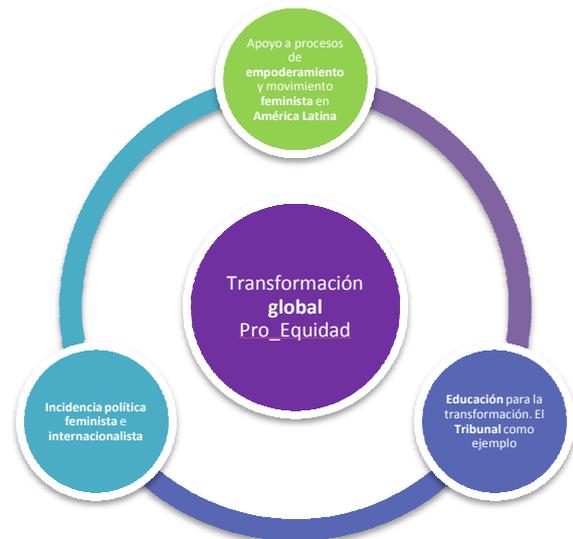


## 2. Unas pinceladas del proceso de Mugarik Gabe

Presentamos algunos elementos clave de nuestro proceso de apuesta por los procesos pro\_ equidad en la organización y cómo hemos llegado hasta el Trabajo en Equipo no Patriarcal (TEnP) como propuesta.

A día de hoy esta propuesta concreta TEnP es parte de nuestro Plan de Acción de Cultura Organizacional Pro\_Equidad (2013 – 2015), pero no surge de manera casual, sino que es resultado de un proceso continuo de transformación.

En Mugarik Gabe la apuesta por la Equidad de Género ha estado presente de diversos modos desde la creación de la organización. Primero más enfocada al trabajo con organizaciones de mujeres y feministas, posteriormente incorporando la perspectiva de género en todas nuestras acciones también aquí y en los últimos años con una reflexión y apuesta política por incorporar todas los análisis y cambios necesarios en la práctica y definición de la propia organización de manera imprescindible.



Fue en el año 2.000 cuando a partir de una formación colectiva sobre Género se toma conciencia de cómo las organizaciones reproducimos las desigualdades de género que denunciamos. Por ello decidimos realizar un primer diagnóstico de género externo (2001) en el que analizamos desde una perspectiva feminista nuestras políticas y concepciones, estructura y procedimientos y nuestra cultura organizacional. A partir de las conclusiones de este diagnóstico tuvo lugar un largo proceso de reflexión y debate participativo que finalizó con la aprobación de la primera Política de Género (2005 – 2007) en la que incluíamos objetivos también de ámbito intraorganizacional. Este proceso se está repitiendo de manera cíclica en Mugarik Gabe y lo entendemos de manera circular, cada proceso de reflexión/formación/debate intentamos que se concrete en una serie de decisiones sobre posicionamientos y/o estrategias que deben incluir herramientas de evaluación (diagnósticos, evaluaciones, definición de indicadores...) para revisar el logro de compromisos, aprendizajes, dificultades y actualización de nuestras políticas. Por ello después de esa primera fase, realizamos un segundo diagnóstico en 2007 que conllevó la aprobación de la Política de Género 2007 – 2011. En la actualidad contamos con una Estrategia de Género 2011 – 2015 actualizada y vinculada de forma estratégica, al Plan general de Mugarik Gabe.

Como planteábamos al inicio, este intercambio está enmarcado en nuestro proceso de **Cultura Organizacional pro Equidad de Género**. Específicamente este proceso inició en 2011 y algunas de las premisas en las que se ha basado o que hemos aprendido durante el **proceso** han sido:

- En todo el proceso ha sido clave la apuesta por la coherencia organizativa y la conciencia de la importancia de la cultura organizacional como elemento imprescindible hacia la construcción de organizaciones con una apuesta feminista transformadora.
- Ha sido y sigue siendo un proceso colectivo y participativo, donde la reflexión y toma de decisiones colectiva ha supuesto un proceso de formación y aprendizaje organizativo.
- La necesaria apertura de las personas que participamos en estos procesos, para revisar y cuestionar nuestra realidad, reforzando algunas apuestas y afinando o cambiando



otras. Es un proceso de deconstrucción y construcción continua, con la incertidumbre que esta premisa nos puede generar en algunos momentos.

- Por último, la construcción desde la práctica está siendo un elemento de cambio de enfoque importante aplicado a la búsqueda de alternativas a modelos de trabajo y activismo. En este proceso estamos aprendiendo a ir construyendo desde la práctica organizativa, para posteriormente ir definiendo consensos colectivamente (a diferencia de otras experiencias en las que hemos empezado con la definición de consensos a aplicar posteriormente).

Este proceso lo podríamos dividir en las siguientes **FASES**, en todas ellas hemos estado acompañadas por Natalia Navarro, como experta y aliada en este ámbito:



∩ **Diagnóstico.** Analizamos la cultura organizacional de Mugarik Gabe a través de documentos clave y de talleres con temas específicos. Los talleres colectivos se enfocaron en:

- Las esferas de la vida
- El individualismo heroico
- Los poderes

El análisis documental y de los talleres dio lugar a un documento de “picores” que pretendía reflejar aquellos elementos detectados que deberían abordarse para continuar las reflexiones o para plantear cambios en la siguiente fase.

∩ **Elaboración del Plan.** Se continuaron las reflexiones a partir del documento de picores y sumándole otros documentos de análisis sobre estas temáticas. En todo este proceso, en todas sus fases, el trabajo del área de género, además de la responsable de género de Mugarik Gabe y el acompañamiento de Natalia Navarro han sido imprescindibles, por el tiempo y esfuerzo que un proceso como este requiere. Este trabajo ha podido ir devolviéndose, contrastando y validando con espacios en los que participaba toda la organización, pero implicar activamente casi a un tercio de las personas de la organización ha sido una de las claves, unido al apoyo político de la asamblea a todo el proceso. Ha sido en la asamblea donde se han realizado los debates y toma de decisiones sobre los elementos a priorizar en el Plan aprobado a día de hoy.

∩ **Puesta en Marcha.** De 2013 a 2015 es el periodo que nos hemos dado en la organización para comenzar a concretar estas reflexiones en compromisos concretos. Los elementos priorizados en el Plan de Cultura Organizacional para la Equidad de Género son el avance en el Trabajo en equipo no patriarcal, donde se enmarca este intercambio y la construcción de la Coherencia organizativa con una perspectiva feminista como paradigma necesario a dotar de contenido. Además este periodo va a ayudarnos a vincular estos compromisos con otros también aprobados en la Estrategia de Género de Mugarik Gabe 2010 – 2015, donde las apuestas más “externas” por el



empoderamiento y la transversalidad de género contaban con compromisos que deben combinarse con los aquí definidos.

Específicamente con el avance en el Trabajo en equipo no patriarcal hemos continuado a través de la elaboración de entrevistas individuales y de la aplicación de algunas ideas obtenidas en el análisis más global, también en los distintos equipos y áreas de la organización para identificar las prácticas y discursos diversos sobre las formas en las que trabajamos.

En todo este proceso hay aspectos que ya han cambiado en la organización y que estamos aprendiendo:

1. Las **prácticas y procesos generizantes**<sup>1</sup> se han convertido en una alternativa transformadora y muy útil para el discurso e imaginario de Mugarik Gabe. En algunos momentos los discursos más “sencillos” nos llevaban a hacer análisis sobre hombres / mujeres sin tener siempre en cuenta las relaciones de poder o la reproducción de valores hegemónicos, cayendo en muchos casos de manera inconsciente en análisis muy esencialistas y que reproducían lógicas binarias. Ver cuadro<sup>2</sup>

Joan Acker distingue al menos 5 **procesos generizantes** (Urriola, 2008):

1. Construcción de divisiones a partir del género, por ejemplo las asignaciones de espacio, los comportamientos que se consideran adecuados, las tareas, etc. Un ejemplo podría ser que en una organización la mayoría de los puestos de asistentes administrativas estén ocupados por mujeres.
2. Construcción de símbolos e imágenes que expresan y reafirman las divisiones de género. Por ejemplo que se asocie al equipo directivo la imagen de un hombre fuerte y exitoso.
3. Interacciones entre géneros y dentro del mismo género que se dan cotidianamente y que subliminalmente establecen la dominación y la subordinación en una organización.
4. Componentes de género de la identidad individual que influyen la forma de seleccionar nuestra forma de comunicarnos, la vestimenta que utilizamos y la autopresentación.
5. Creación y conceptualización de las estructuras sociales, que sustenta la subestructura de género que se reproduce diariamente en las actividades laborales prácticas.

2. La cultura organizacional es entendida ya como un elemento clave para la construcción no sólo de la identidad sino también de las prácticas organizativas. Así la cultura organizacional ya no es algo que sucede “dentro” o en lo “intraorganizacional” sino que **afecta a todo aquello que somos y hacemos** en la organización y por ende de manera individual. Es más, si los cambios organizativos en nuestra organización no generan cambios en nuestra práctica “externa” y visible es que no han sido realmente transformadores.

3. Las organizaciones, al igual que la vida y las personas, **no podemos dividirnos en esferas o en ámbitos**. Para nuestros análisis y definición de compromisos puede ser útil, pero no debe ser una limitación la

obsesión por dividir nuestras organizaciones en cajones estancos: lo técnico, lo político, lo relacional, los valores, lo operativo... o lo interno/externo; al igual que nuestra vida no puede ser dividida de manera aislada entre lo personal, lo político, lo

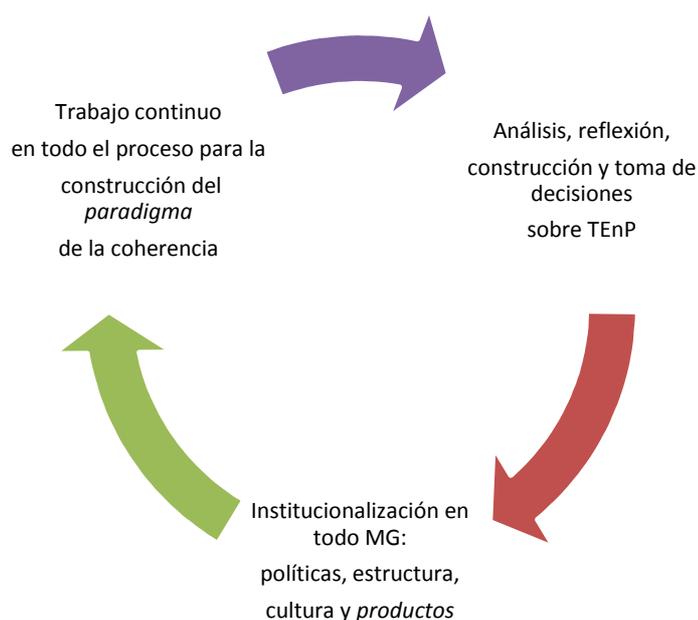
<sup>1</sup> Ver cuadro

([www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1103&Itemid=315](http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=1103&Itemid=315)) y capítulo siguiente de Natalia Navarro que profundizan en estos conceptos.



emocional... ya que todos estos ámbitos están conectados y debemos tenerlo en cuenta en nuestros análisis y propuestas.

4. Las **emociones, lo relacional y los valores**, son elementos que en muchos momentos se han dejado fuera de los análisis y propuestas, en este intento hegemónico de mantener en las organizaciones centradas en “lo profesional, los resultados, lo técnico, lo político”, aisladas de elementos subjetivos de manera artificial, que siguen estando presentes pero de manera oculta. Estos procesos pretenden hacernos conscientes de la necesidad de articular organizaciones donde la gestión de las emociones y las relaciones personales son otro elemento clave a tener en cuenta y a poner en valor para cambiar lo que hacemos y también cómo lo hacemos.
5. El **Trabajo en Equipo no Patriarcal (TEnP)** como uno de los dos ejes de abordaje dentro de nuestra estrategia, nos está haciendo revisar concepciones de las formas de trabajo cotidianas (trabajo en grupo, en equipo, división de tareas, coordinación, control, aprendizaje...) visibilizando la diversidad de formas de trabajo actuales dentro de nuestra propia organización y también la oportunidad del TEnP como herramienta de **empoderamiento colectivo**.



Como planteábamos al inicio el Trabajo en Equipo no Patriarcal es uno de los ejes de este **Plan COPEQ** de Mugarik Gabe que se complementa con otros dos.

Uno de ellos más de base que pretende ir aportando a la construcción de un “paradigma” de la coherencia que planteo un enfoque global y por supuesto feminista en la visión y práctica organizativa y un tercer eje vinculado con los dos previos que pretende institucionalizar los aprendizajes, específicamente los relativos al TEnP en toda la práctica y estrategia de Mugarik Gabe.



### 3. Algunas reflexiones sobre el Trabajo en Equipo no Patriarcal

Para el desarrollo del intercambio enviamos previamente un documento elaborado por Natalia Navarro en el proceso de acompañamiento a Mugarik Gabe que nos ayudaría a realizar algunas reflexiones cómo hacer un análisis de género sobre el trabajo en equipo.



Documento elaborado por **Natalia Navarro** en el curso del proceso de Cambio Organizacional pro Equidad de Género de Mugarik Gabe, centrado en su cultura

El trabajo en equipo supone probablemente el cambio más sustancial respecto a formas de organización tradicional del trabajo basadas en el desempeño individual.

Depende de cómo se conciba, la puesta en práctica del trabajo en equipo implica un desafío a las estructuras jerárquicas verticales, a las divisiones funcionales estancas (responsabilidad estrictamente individual sobre resultados de las funciones de cada puesto), así como un ejercicio de descentralización de la toma de decisiones a través de la creación y mantenimiento de unidades de trabajo que involucran a un grupo diverso de personas.

Aunque existan concepciones diversas de lo que constituye un equipo, una posible aproximación refiere a grupos de personas con capacidades diversas que interactúan entre ellas, cuyas tareas se entrecruzan y que se implican en la asignación/reparto de las tareas, en la determinación de los ritmos y flujos del trabajo y en las metodologías de trabajo a aplicar, así como en la gestión del propio proceso de colaboración de forma que suponga aprendizaje tanto individual como colectivo. Habitualmente los equipos asumen una responsabilidad colectiva sobre los resultados de su trabajo, hacen colectivamente evaluación de su desempeño y buscan las maneras de impulsar mejoras y de alinear su trabajo para contribuir de forma efectiva a los objetivos de la organización.

A pesar de las variantes, algunos rasgos de los equipos son:

- 'Están empoderados' para asumir su autoorganización
- Planifican, controlan y buscan mejoras para el desarrollo de sus tareas
- Establecen sus propios objetivos de equipo
- Asumen responsabilidad por la 'calidad' de sus sistemas de trabajo y resultados

Por ello se podrían considerar como sus leitmotifs: participación, implicación y empoderamiento como vías para la consecución objetivos.

El trabajo en equipo supone per se que quienes lo integran deben trabajar conjuntamente, 'autodirigiéndose', lo que implica que a la asignación y desempeño de las tareas asignadas se suman las labores de coordinación, esto es, la toma de decisiones sobre aspectos (dependiendo modelo operativos y/o estratégicos) y de desarrollar/aplicar/ejecutar las decisiones tomadas.

Esta dimensión adicional inherente a la coordinación del trabajo colectivo implica a su vez varias tareas, tales como la creación de consenso, la ejecución de las decisiones de mutuo acuerdo y, en algunos casos, la evaluación del propio desempeño colectivo, todas las cuales



forman parte de un "proceso (de construcción) de equipo" que es una parte integral del trabajo de un equipo. Y ello supone dinámicas complejas que en ocasiones pueden conllevar cierta desorientación acerca de cuáles son los ámbitos de decisión y respecto a cuál es el margen de autonomía (de decisión) que conlleva la asunción de responsabilidades operativas determinadas.

Estas tensiones o desorientación debieran vivirse como parte de la 'normalidad' de lo que supone trabajar en equipo, que no es otra cosa que la construcción de procesos de equipo, los cuales pueden resultar en algún momento incómodos en tanto que en ausencia de un control jerárquico, quienes integran el equipo tienen que desarrollar algún tipo de coordinación/control colectivo. La autonomía frente al control jerárquico supone el establecimiento implícito o explícito de 'seguimiento' protagonizado por las personas que constituyen el equipo. Seguimiento a diferentes niveles: operativo, cognitivo, emocional... que requiere capacidades de comunicación específicas.

Así pues una de cal y otra de arena: el trabajo en equipo ofrece mayores oportunidades para participar en las decisiones colectivas y la consiguiente mayor apropiación e identificación con el trabajo, además conlleva el desarrollo de capacidades de comunicación y de relación (y de toma de decisiones), sin embargo requiere el establecimiento de 'límites' y mecanismos de seguimiento colectivos.

### **Género en el trabajo en equipo**

Es cierto que el trabajo en equipo puede considerarse como una oportunidad para redefinir las formas de trabajo, pero no debemos perder de vista que en el trabajo en equipo se implican personas que difieren en términos de sexo, edad, clase, conocimientos, etc. lo que da pie a disparidades de poder. Y aquí está el quid de la cuestión, al menos uno de ellos, relativo a si a esta redefinición de las formas de trabajo y relación conlleva desigualdades de género y si reproduce el binarismo desigual de género, implícitamente portador de la predominancia de lo masculino.

Dilucidarlo exige la reflexión por parte de quienes integran el equipo acerca de cómo afecta el género el desarrollo de las tareas y los procesos de trabajo de dicho equipo (observando por ejemplo: cómo se produce el reparto de las tareas y cómo se llevan a cabo las actividades de coordinación interna), así como, en segundo término acerca de si el género está facilitando o dificultando la consecución de los objetivos del mismo. Analizar lo que ocurre en términos de género en los equipos es susceptible de diferentes aproximaciones:

- Género asimilable al sexo dual/deducido diferentes comportamientos mujeres y hombres
- Género como prácticas y procesos

### **Género deducido a partir diferentes comportamientos de mujeres y hombres**

Este es el enfoque que resulta más habitual, fácil e inmediato. Se basa en la observación de los comportamientos de mujeres y hombres en los equipos. Se presupone que existen diferencias significativas entre los comportamientos de mujeres y hombres, fruto de la socialización diferenciada, de la presión y expectativas sociales, acerca de lo que resulta apropiado para



unas u otros en el funcionamiento del equipo.

En este enfoque, de acuerdo con la teoría de la generalizaciones-expectativas el sexo sirve como marca/indicador del estatus de una persona a nivel social y sirve de base para la generación de expectativas respecto al comportamiento y desempeño laboral de los hombres y de las mujeres. A resultas de ello, habría que fijarse en si los hombres en grupos pequeños son diana de expectativas respecto a una mayor asunción de tareas y sus esfuerzos serán más visibles y reconocidos en mayor medida que los de las mujeres. O, si en el caso de las mujeres, éstas muestran más conformidad con las decisiones grupales, si ceden la palabra o no reaccionan cuando son interrumpidas, si son más proactivas a la hora de mitigar tensiones grupales y más abiertas a la expresión de emociones, por poner algunos ejemplos.

Este es el análisis más habitual por parte de aquellas organizaciones que ya tienen cierta trayectoria relativa a la inversión de esfuerzos y ensayo de medidas a fin de contrarrestar las desigualdades de género.

El problema de este enfoque es que puede propiciar deslizamientos esencialistas y estereotipos que nos lleven a deducir que de los hombres emanan comportamientos masculinos y de las mujeres femeninos o, lo que es lo mismo, a decodificar lo masculino directamente a partir de lo que los hombres hacen y lo femenino a partir de lo que hacen las mujeres.

Otra cosa distinta sería que nos fijásemos en cómo las prácticas de mujeres y hombres contribuyen a reproducir o subvertir la prevalencia de 'indiscutida y per se' de lo masculino en el trabajo en equipo.

### **Género como prácticas y procesos generizantes**

Otra posible opción sería que mirásemos cómo los modos, relaciones y discursos sobre el trabajo nos pretenden construir como mujeres-fem u hombres-masc o qué tipo de combinaciones resultan admisibles en un contexto organizacional concreto y cuáles no (mujeres-masc, hombres-fem) o incluso si se existe la apertura para otras variantes más allá del modelo dicotómico.

Entendemos por prácticas conscientes de género aquellas que nacen de la apreciación de las expectativas, limitaciones y oportunidades que conlleva el ser considerada como mujer u hombre en un contexto dado. Cada persona tenemos a nuestra disposición una serie de prácticas para hacer el género. Se trata de un espectro de acciones, comportamientos, mensajes hablados o corporales que son propios de cada cultura y que están fuertemente asociadas vía estereotipos relativos a lo masculino y lo femenino. Las prácticas generizantes conscientes implican poder imprimir intencionalidad a los actos a través de la reflexión, consiguiente valoración y utilización a nuestro favor de los mandatos, expectativas y estereotipos de género vigentes en una relación o situación. Frente a éstas habría que considerar asimismo las prácticas inconscientes a través de las cuales simplemente se reproduce el estatus quo binarista desigual, sin hacer una consideración del margen de maniobra relativo al posicionamiento y manipulación del género.

Sin embargo la noción de prácticas generizantes no debiera llevarnos al error de considerar de



el 'régimen de género' de las organizaciones depende de lo que hagan las personas. Por el contrario hay que contemplar que las estructuras, creencias, sistemas de trabajo y procedimientos de las organizaciones son dispositivos por medio de los cuales prácticas generizantes pasadas –relaciones de poder de otros momentos- han quedado sedimentadas. Estructuras, prácticas y creencias actuales hacen las veces de depósito de agencias pasadas que se reactivan continuamente. Lo que esto implica es que dichas estructuras, creencias y modelos de trabajo heredados están influenciando las prácticas de quienes integran hoy en día un equipo. De ahí que los comportamientos actuales tengan como referencia y estén delimitados subjetiva y materialmente, por entramados simbólicos, por los continuos procesos individuales de construcción del significado acerca de la estructura (generizada) de oportunidades y limitaciones, por las interacciones entre personas (mujeres con mujeres, hombres con hombres, mujeres con hombres y todo el resto de combinaciones posibles entre sexualidad y género), por los sistemas normativos<sup>3</sup>, por mecanismos de sanciones e incentivos implícitos o explícitos, así como por rutinas no cuestionadas que enmarcan el propio quehacer.

Tampoco deberíamos esencializar las estructuras, reglamentos o procedimientos de una organización como masculinos o femeninos. Resultaría erróneo considerar el trabajo en equipo a priori, en sí mismo como femenino, por ejemplo, pero sí podemos observar si propicia un tipo de relaciones e interpretaciones entre quienes participan en el mismo que remiten a diferentes valoraciones y tolerancia respecto a la conexión entre diferentes facetas y prioridades de vida, estilos de comunicación, de expresión de emociones y de relación, lo que conlleva ciertas 'negociaciones' acerca de lo que se considera apropiado o no por ejemplo en términos de expresión emocional y cómo se valora a quienes la protagonizan.

Todo ello viene a indicar que a cualquier modelo de trabajo le son inherentes ciertas negociaciones (de género), sin embargo que estas son distintas, dependiendo de cuáles sean sus rasgos. Mientras el trabajo en equipo implica unas resonancias, significados, expectativas para quienes toman parte en él relativas a la participación, horizontalidad, autogestión, apertura a la expresión emocional, etc., el individualismo heroico es portador de presupuestos relativos al esfuerzo, entrega y éxito individual, de sacrificio contrapuesto al autocuidado y a la expresión de emociones.

En Mugarik Gabe estas reflexiones han llevado a indagar cómo el trabajo en equipo puede llevar, si no se toman medidas al respecto, a la reproducción acrítica de la prevalencia de lo masculino en la organización. Es por ello que ha decidido compartir sus reflexiones con otras organizaciones para de este modo ir avanzando conjuntamente en la comprensión de cómo tiene lugar la generización desigual en las organizaciones y en la producción de modelos alternativos de trabajo que resulten equitativos.

---

<sup>3</sup> Entendiendo por sistemas normativos las prácticas a través de las cuales las organizaciones establecen 'lo que se espera', 'lo considerado como legítimo' (y lo que no), materializadas en forma de regulaciones expresas o expectativas implícitas.



#### 4. Compartiendo con otras el trabajo en equipo desde un análisis de género en las organizaciones

Establecimos dos grupos de trabajo en los que compartir entre las diferentes organizaciones cómo se plantean el trabajo en sus entidades, si funcionan con un trabajo en equipo o no y cuáles son los análisis de género que hacen de su funcionamiento.

De manera previa enviamos algunas preguntas para la reflexión en este sentido, de forma que pudiéramos contar con una ficha previa<sup>4</sup> sobre este tema, pero viendo la dificultad de elaborar esta ficha antes de la sesión y que no todas las organizaciones han podido rellenarla se plantea hacer este trabajo en los propios grupos, quienes ya lo han avanzado compartieron el contenido de su ficha y quien no la realizó en el momento.

Realizamos dos grupos de reflexión con la siguiente tarea: **cada entidad comparte cómo se entiende en su organización el trabajo en equipo (TE) y los elementos más problemáticos del mismo; así como las dinámicas de género** en el mismo en base a los 17 puntos de análisis enviados previamente, focalizándose en los asuntos detectados como problemáticos:

1. División de tareas (quiénes hacen qué y criterios para dicha división)
2. División de roles/funciones en el equipo
3. Divisiones dentro del equipo: quiénes se relacionan con quiénes y por qué
4. Apoyo mutuo entre integrantes equipo
5. Conocimientos son los que más se valoran (y, en su caso, los que menos)
6. Actitudes que más se valoran (y, en su caso, las que menos)
7. Por qué unas opiniones pesan más que otras en el seno del equipo
8. ¿Se pueden distinguir personas 'centrales' y 'personas periféricas' en el equipo. ¿En base a qué?
9. Mantenimiento emocional en el equipo, ¿responsabilidad individual o colectiva?, ¿quién se hace cargo?
10. Uso y control de nuevas tecnologías: cómo se valoran las habilidades técnicas, qué impacto sobre trabajo en equipo, sus facetas generizantes
11. Emociones cuya expresión resulta aceptable en el equipo y qué emociones no resultan habituales en el equipo. Fijarse en un momento en concreto en el que en el equipo se hayan expresado emociones: descripción de lo que pasó, qué reacciones, qué consecuencias, resulta apreciable una jerarquía de emociones, se produce delegación trabajo emocional a mujeres u hombres
12. Participación en el equipo, qué significa y cómo se promueve
13. Aprendizaje en el equipo (individual/colectivo)
14. Empoderamiento en y del equipo
15. ¿Cómo afloran y se gestionan los desacuerdos? (remitirse a una situación concreta y hacer la lectura de género de lo que se produjo)
16. Alguna metáfora descriptiva del funcionamiento de tu/vuestro equipo?
17. Cualquier otro elemento que pueda resultar significativo.

<sup>4</sup> Ver ficha enviada en anexo



Proponemos prestar atención no sólo a disparidades entre mujeres y hombres, sino también a aquellos elementos que permitan apreciar si se reproduce la prevalencia/preferencia incuestionada de lo masculino en el funcionamiento del trabajo en equipo. Posibles disparidades:

- Lo que se valora y lo que no
- Expresión emocional
- Participación e incidencia en las decisiones
- Autonomía y apoyo mutuo entre integrantes del equipo
- 'Manutención emocional' y expresión emocional
- División de tareas y funciones
- Diferenciación de relaciones
- Relaciones de poder (sus diferentes matices)
- Otras: especificar

## **SOBRE TRABAJO EN EQUIPO EN NUESTRAS ORGANIZACIONES**

### **ORGANIZACIÓN 1**

No es una oficina grande, hay una junta activa en la toma de decisiones, etc. y también hay oficinas en otros países (no delegaciones), hay relación asimétrica con ellas. No tenemos una definición consensuada, diferentes expectativas y que se entiende. Varias interpretaciones:

- Se habla más de trabajo en grupo, todos en todo sería la interpretación
- Otro grupo una escala de canal de mando “yo te mando hacer x”, a otra otro etc. para conseguir la misma tarea
- Ligado a modelo de coordinación expectativas diferentes en la oficina técnica, las de terreno hacia la coordinación como “el jefe”

14

Horizontalidad vs verticalidad: La oficina propuesta horizontal, la junta vertical. Las oficinas de delegación más vertical. La oficina técnica y la de las del sur no hay definición conjunta porque no ha habido tampoco debates.

### **ORGANIZACIÓN 2**

Hay 2 grupos: técnico (23 personas) y docentes e investigador. Las respuestas están más centradas en el grupo técnico y también en el grupo interno de género. Anteriormente las áreas más estancas y autónomas y se comienza un proceso de generar herramientas y coordinación interna. Hay personas coordinadoras de cada una de las áreas, que coordina el trabajo interno y a su vez representa al área en otros espacios. Las áreas serían lo más similar de trabajo en equipo y la coordinación entre ellas. Duda de si trabajo en equipo o de coordinación. En proyectos concretos sí se intenta trabajo en equipo (procesos de investigación, construcción colectiva, reparto de tareas).

Diferentes modelos de coordinación: jerárquica, trasvase de información, cuidado de emociones... estilos ligados a personas, no hay nada escrito. Hay algunos documentos o puntos de agenda que llegan a las áreas desde la coordinación, pero no hay manual de buena coordinación



### ORGANIZACIÓN 3

Organización horizontal. Varios equipos y áreas, todas las personas participan en espacios estratégicos y operativos. El seguimiento y el trabajo en equipos, con definición de funciones, estructura siempre ha sido abierta e intentando cuidar que el TE aparezca en las funciones de las personas. Para conseguir coherencia organizativa se crearon las 3 áreas. No todos los espacios funcionan igual, al no ser jerárquica pueden considerarse todos los espacios trabajo en equipo, pero hay muchas diferencias de funcionamiento en cada una de ellas, dependiendo de las personas dinamizadoras e integrantes. En algunos espacios trabajo en grupo y en otros en equipo, entendiendo el TG como reparto de tareas sin elección de objetivos y el trabajo en equipo como grupo de personas con objetivo común, suma de habilidades que aportan al espacio y responsabilidad colectiva

### ORGANIZACIÓN 4

En el Área de Psicología Social es donde entraría este tema de TE. Desde ese objeto de estudio se consideran estas dinámicas de género como estudio y viendo si esto es aplicado a espacios propios. Preguntándose si esta forma se da en su propia organización, como estudio si se da, pero no existe el TE como forma de funcionamiento habitual, quizá a veces, pero es inexistente.

Se entiende que nuestro objetivo esta fuera como observadores. La aproximación ha sido a los equipos de mejora hacia dentro. En los últimos 12 años con cientos de equipos en aspectos docentes y personal auxiliar, analizando procesos, métodos... pero no como algo a aplicarse de manera interna en su área, los equipos se han abandonado y se ha pasado al tema de pautar los procesos. Se retoman aspectos de la Psicología de equipos de innovación, Ayestaran "Facilitación de equipos de innovación", con pautas para reflexionar y también para ponerlo en práctica. Actualizado con temas de memoria transactiva, con un liderazgo compartido. Les llaman de empresas y otro tipo de entidades poniendo en marcha equipos de innovación, pero hacia dentro no se lleva adelante y es más jerárquico. El TE es arriesgarte, te da y te quita y las relaciones dan problemas. Los equipos docentes están dibujados en el papel pero no se llevan a cabo.



### ORGANIZACIÓN 5

Se conciben como parte del movimiento popular pero con la especificidad de dedicarse al apoyo del resto de movimientos en procesos de reflexión y formación; también en la



facilitación del trabajo conjunto entre diferentes organizaciones. Tras su surgimiento y desarrollo inicial de 1996 a 2008, el equipo y el proyecto se renueva a partir de esa fecha, iniciándose así la fase actual. Nuestra referencia es la educación popular y las metodologías participativas y emancipatorias para la facilitación de procesos. Llegaron a esta organización por experiencias personales en procesos comunitarios y militancia política, y con el interés de trabajar en las referencias teóricas y metodológicas que sirvieran para fortalecer organizativamente y políticamente a los movimientos populares. La estructura de la organización es horizontal, con un grupo motor de 6 personas, tres grupos de trabajo y algún grupo de contraste más externo y puntual integrado por activistas de diferentes organizaciones. En esta nueva fase la gente tenía claro que a lo interno se querían trabajar las relaciones de poder, bebiendo de los aportes del feminismo y de otros referentes de emancipación personal y colectiva desarrollados en diferentes luchas.

El TE lo entienden desde referentes de horizontalidad e igualdad, tanto en el grupo motor como en los grupos que trabajan en proyectos específicos. En estos proyectos están reflexionando sobre los cambios en los modelos de militancia y la horizontalidad interna en las organizaciones populares. Los objetivos de cada proyecto se definen de forma colectiva y acordada, con momentos de desacuerdos y tensiones pero por ahora sin situaciones de bloqueo importantes. Las funciones y tareas se establecen por inquietudes y tendencias personales, intentando buscar un equilibrio en el reparto de tareas y responsabilidades en función de los diferentes niveles de disponibilidad de cada compañero y compañera. Tienen distinta dedicación de tiempo, solo dos personas trabajan a tiempo completo en el proyecto, el resto trabajan como parte de su activismo político. Les resulta novedosa la diferenciación de Trabajo en grupo y Trabajo en equipo, el matiz conceptual no se tenía tan presente por no hacerse esta diferenciación en Euskera, que es el idioma en el que trabajan. Comparten mucho con las inquietudes y reflexiones planteadas por Mugarik Gabe.

## **ORGANIZACIÓN 6**

Es una coordinadora con 84 organizaciones de cooperación, con estructura jerárquica aunque en algunos grupos no es así o se intenta. Se da el TG con muchos espacios. Ha habido reestructuración larga con algunas cosas positivas. Siempre ha habido grupo de género y se han vivido tensiones. Deduciendo que cuando se han dado avances han generado conflictos cuando eran más estratégicos. El Grupo de Género se centro al principio en el apoyo a las organizaciones y después se vio que lo organizacional era importante y se acompañó a las organizaciones en esos procesos.

La Coordinadora a lo interno lo hizo también y se vivió como conflicto. Ahora se cuenta con una política de género aprobada. Se da paz con este tema, sin tensiones entre distintos espacios. Mas consolidando sin grandes avances visibles. El tema de TE vs TG y cree que si hay muchos temas de género que condicionan.

## **CENTRANDO EL DEBATE EN LOS PROBLEMAS DEL TE CON EL ANÁLISIS DE GÉNERO**

### **ORGANIZACIÓN 1**

Resolución de conflictos ante un problema. Conflicto entre coordinación equipo local y la



persona técnica de ese país. Diferencias de opinión, enfoque trabajo, comunicación, etc. La situación no se resuelve ni como equipo, ni a nivel individual, etc. Se ha quedado el problema en la sede. Tenían la idea de que eran un buen equipo de trabajo con buena relación, ante ese problema y su falta de resolución, eso quebró al equipo con enfrentamientos. El sostenimiento emocional no se aborda, no se sabe cómo, igual no se considera profesional. También relaciones de poder, se ha identificado conflicto hombre y mujer no en análisis de género, formas de negociación masculinas. Los roles que asumían todas las personas implicadas. La sintonía entre las personas, modelos masculinos compartidos. Muchas cosas no habladas, falta de comunicación. Relaciones poder: coordinador único hombre, la junta con expectativas de coordinación jerárquica, la expectativa de otra sede hacia la coordinación y respeto jerárquico, la edad de las personas implicadas. Expectativas de todas las implicadas hacia la coordinación. Demandas de gestión de emociones hacia coordinación que no sabía gestionar, el hombre. Carga de responsabilidad al puesto de coordinación falta de visión de qué podía estar sintiendo. Incomprensión de sentimientos de otra persona. No había ningún recorrido de resolución de conflictos y trabajo muy centrado en lo operativo. Esto en pleno diagnóstico organizacional que también dificultó la comunicación en el equipo y llegar a acuerdos.

## **ORGANIZACIÓN 2**

Imposibilidad de manejar conflictos (pasados, presentes). El contexto actual de incertidumbre afecta a relaciones personales, laborales, dinámicas etc. y la situación ha implicado retrocesos por decisiones tomadas y cómo. El género sigue siendo una variable útil para análisis, pero en la organización la antigüedad es incluso una variable de más peso.

Con respecto al trabajo en equipo, a veces no dimensionas lo que lleva y lo que cuesta generar un equipo, haciendo que en momentos de presión se quede en segundo plano. Requiere esfuerzo y dedicación.

Otro tema es la dinamización, como se comparte, quien asume y como pasa a otras personas y como se asume entre todas. Necesidad de un cambio de actitud de todas las personas.

## **ORGANIZACIÓN 3**

Ligado al tema de responsabilidad colectiva la problemática sería que implica madurez y seguimiento de los compromisos adoptados. Como realizar este seguimiento al no haber una persona coordinadora o jerarquía. Ejercicio de control, cuestionamiento en un espacio horizontal. Las cosas que se evitan o no se resuelven acaban llevándose al espacio informal. Otro problema es el seguimiento de procesos es el miedo a visibilizar y abordar el conflicto cuando se dan.

Con respecto a las emociones, están en todo y se manifiestan de formas diversas, hay que pensar qué espacio se les quiere dar y que interpretación se da. Las emociones y emotividad deben formar parte de una organización, en equilibrio pero no emotividad como forma de ejercer poder y que permite decir cosas que no se harían de otra forma.

Otro problema es cómo la falta de tiempo, la eficiencia y la cultura del logro nos tiende al TG en vez del TE (teniendo claro que TE no es un sinónimo de reuniones sin más). También aparece el individualismo heroico cuando hay que sacar las cosas en un tiempo y también con el no saber decir que no. También veíamos diferencias entre distintos grupos en la



organización, y la priorización de la eficacia o del trabajo en procesos y el cuidado. Cómo compensar ambas cosas, para lograr las dos, sin que sean antagónicas. Y también decíamos “que guay somos” pero para qué estamos aquí, para cuidarnos o para qué!!

Nuestro posicionamiento más feminista, era contradictorio con un modelo tradicionalmente masculino empleocentrista, cuya cultura que pone el trabajo en el centro. Queremos la vida en el centro pero hay que sacar los resultados. Esto también se cruza con más variables como por ej. la falta de autonomía económica. Otro problema es la falta del cuidado de las personas y las relaciones y cómo las prisas van al resultado.

Podríamos relacionar el tema del reconocimiento público también de las organizaciones con lo tradicionalmente masculino, el priorizar o dar más valor al “protagonismo” o visibilizar tu idea más que lograr un trabajo de más grupos juntos, por ej. Como construir nuevos modelos?

#### **ORGANIZACIÓN 4**

Se habla de la ambición, que tu idea sea hegemónica, esas actitudes, en grupos y colectivos, se dan... El TE es que sea algo de todos pero no íntegramente de cada uno. Problemas de trabajar la diversidad de cómo lo vive cada persona. Son formas distintas de entender el trabajo y la labor de qué hacer y cómo. Pueden ser dificultades aspectos como qué pasa en TG sin jefes, demasiados flexibles, miedo al conflicto... Ej. si no eres heterosexual estas trasgrediendo en sociedad, en otro sitio al contrario... en ciertos sitios se valoran unas cosas, actitudes...

Interesante la reflexión ¿no estaremos haciendo el péndulo?, como gestionamos el conflicto, no tratemos de ser hegemónicos. Los dos conceptos son contradictorios o complementarios? Hay diferencias entre todos somos distintos y aunque sea entre dos puedes intentar ser hegemónico también. El TE se puede dar en cualquier situación. Hasta ahora lo que se da es TG con una participación o consulta.

Me parece que estamos hablando de diferentes niveles de análisis. Los últimos hablado si tienen más que ver con el TE: acordar, negociar la diferencia... y llevarlo adelante, y esto sí está más ligado a un nivel del TE y las cuestiones anteriores (cultura del logro, trabajo por objetivos, resultados, merito individual...) es otro nivel de análisis. No es que sea propio del TE. Es más un reflejo de la cultura que también se da en el equipo de trabajo.

El concepto de prácticas generizantes puede abrir nuevas puertas. Anteriormente hacía una alusión más centrada en una división por sexos, por ej., en la participación en el decanato y el alumnado, tribunales de las mujeres, con lo que esto concepto nos abre a otros análisis: al uso del poder por ej.

#### **ORGANIZACIÓN 5**

Muy interesante hablar de prácticas generizantes más que de mujeres/hombres, nos abre el análisis, pero cuidado, añadamos también que los hombres hacemos más prácticas que las mujeres. Para que no se piense que sólo los tíos hacemos prácticas generizantes. Cuidado con que eso no invisibilice las desigualdades y aparezca como algo igual de desigualdad para mujeres y hombres! Debe ir relacionada con la socialización y el mantenimiento de los privilegios.

Un problema suele ser cómo con el mismo proyecto y su aporte, se entienden de diferentes



formas y se viven de distinta manera. Algunos creen que hay que poner más carne en el asador y se ve de gran alcance y otros con menor intensidad. Otro problema es cómo en ocasiones, después de definir cómo abordar cuestiones viendo debilidades de posiciones y cuidando el cómo y lograr acuerdo, a la hora de llevarlo a cabo se modulaba de forma diferente lo acordado y se hacían patente las reticencias.

Otro problema suele ser la gestión de los conflictos, si a las mujeres, por la socialización de género, se nos enseña a ocultar el conflicto... y eso se traslada a las organizaciones, que una gente tenga incluso una actitud agresiva también puede darse, pero eso no significa que la organización de la tenga. También cómo ver que ese nuevo modelo a crear tiene que tener de todo, no es quedarnos con una parte y la otra desecharla, cómo gestionar todo esto, la agresividad y otras actitudes y emociones también. Y en colectivos que llevamos ya unos años cómo patinamos también por ahí.

## ORGANIZACIÓN 6

En un análisis de la organización se dieron cuenta de que en los espacios de más poder había más hombres participando (son las organizaciones las que deciden si mandar como sus representantes a mujeres u hombres): junta de gobierno y consejos de cooperación. Además el equipo de incidencia política tenía más hombres que el de género. El perfil de incidencia política era hombre con poder en la organización y en el grupo género era mujer técnica sin poder. Sorpresa por ver reproducidos lo de la sociedad en espacios tan feminizados y que el grupo de género es quien ha pinchado siempre para los cambios.

Otro problema es priorizar lo urgente sobre lo importante, es el debate de siempre. Procesos participativos que llevan tiempo. Hay que cambiar los tiempos y las expectativas de los logros.

19

Con respecto al conflicto, en espacios jerárquicos el conflicto se afronta rápido pero con miedos, en otros espacios cuesta más.

También ser hegemónico es un problema y como solucionar la confrontación. Hacer trampas para conseguir los fines. Las relaciones personales afectan muchos en las organizaciones en un TE. Conocer las habilidades de todas.



## 5. Priorizando las dinámicas de género detectadas, rasgos comunes y propuestas

El siguiente paso fue pedir a las entidades: **definir por entidad al menos 4 dinámicas de género detectadas en los aspectos problemáticos del TE**. Cada una de las dinámicas priorizadas se escribieron en una tarjeta, incluyendo por un lado “titular creativo” y por otro explicando la dinámica de género detectada, intentando que no fuera excesivamente telegráfico y que se entendiera de la forma más clara posible.

Aquí incluimos tanto la información detallada en las tarjetas como la explicación que las entidades dieron en la puesta en común.



### ORGANIZACIÓN 1

1. **Barcelona VS Real Madrid.** Modelo de coordinación, diferentes expectativas, en ocasiones contrapuestas. Diferentes expectativas y concepciones tanto entre el personal técnico, como por parte de la junta y en las oficinas del Sur.  
Hay dos modelos de coordinación en la asociación, uno más jerárquico desde la junta y otro más horizontal desde el equipo. Y ahí se cruzan las expectativas entre la junta y el equipo con la coordinación y dentro del equipo. En el propio equipo hay diferentes modelos entre lo que cada persona entiende por la coordinación, también con diferencias con las sedes en terreno.
2. **El camarote de los hermanos Marx.** Definición: trabajo en equipo. Consensuar.  
Carecemos de una definición de TE, creemos que hacemos más trabajo en grupo que en equipo. Entre la junta, el equipo y en terreno hay diferentes visiones.
3. **Amanece que no es poco.** Gestión de las emociones. Incapacidad, falta de herramientas. ¿cómo nos sentimos?  
No hay mecanismos para gestionarlas y en el día a día se va resolviendo como se puede, en espacios informales pero sin mecanismos ni herramientas para ello, priorizando otra vez la eficacia y dejando esto. No tener herramientas hace que muchos conflictos no se resuelvan, ni se gestionen y el conflicto se mantiene o se aumenta.
4. **Más sola que la una.** La participación activa.  
Tenemos una junta directiva de personas voluntarias y siempre han participado en todas las esferas de la organización. Aunque ha ido evolucionando, los espacios de participación no han evolucionado de la misma manera y esto ha generado conflicto. Desde un análisis de género los espacios de participación no fomentan que haya una participación igualitaria y se da una participación más masculina. Queremos promover



que las oficinas del sur participen de la misma manera pero en lo cotidiano se decide más aquí

## ORGANIZACIÓN 2

1. **Mujeres, hombres y...** *Las desigualdades de género se cruzan con otras: antigüedad, ámbito de trabajo, afinidades... dificultando y complejizando esto del trabajo en equipo.*

Las desigualdades de género que identificamos en la participación y con el trabajo en equipo se cruzan mucho con otras variables. Posiblemente los análisis de género sean más evidentes, pero hay que ver cómo nos enfrentamos a temas más complejos incluyendo otras variables.

2. **Si fuera fácil...** *Complejidad de impulsar procesos de trabajo en equipo: cómo, para qué, entre quienes, tiempos, ritmos, cargas de trabajo... Hay que ponerle mucha creatividad, tiempo y cariño a esto.*

Hacemos trabajo de coordinación, pero no tanto de equipo. Hay que pensar muy bien con quienes, que haces, para qué... lo colectivo suele llevar más tiempo, creatividad y cariño y muchas veces nos faltan las tres cosas.

3. **La crisis está ahí fuera.** *Cómo estos procesos de trabajo en equipo son influenciados por el contexto y la situación de incertidumbre actual. Tendencias parecen llevar más a priorizar otras cuestiones que a cuidar estos procesos.*

Nos llevan a priorizar otros temas que tienen que ver con la productividad y otro tipo de dinámicas dejando estas siempre para más tarde.

4. **¡¡BOOMBAAA!!! (A Loking Africa...).** *Cómo gestionamos la diversidad, los conflictos, los desacuerdos... de una manera que nos permita salir fortalecidas.*

Entre afines es más sencillo, pero si trabajamos con personas que sentimos y pensamos diferentes se hace más complejo.

21

## ORGANIZACIÓN 3

1. **Seguimiento compromisos (aprendizaje/control) vs conflicto.** *Modelo tradicionalmente masculino.*

Se refiere al seguimiento de los compromisos y gestión del conflicto. Cómo no caer en una visión de control tradicionalmente masculino e ir a una visión de aprendizaje colectivo. Y cómo esto hace que no se termine de entrar a este seguimiento si hay conflicto. Faltan modelos alternativos de seguimiento en la práctica.

2. **Empleoctrismo (cultura del logro), en vez de la vida en el centro.**

Aunque intentamos ser coherentes y que las distintas esferas de la vida (más allá de la conciliación) se tengan en cuenta, en algunos momentos la cultura del logro y la eficiencia nos vuelven a llevar a modelos más empleocentristas en la práctica.

3. **En la valoración de actitudes, funciones, tareas... mayor valoración de las tradicionalmente masculinas.**

Diferente valoración de actitudes, funciones o tareas en distintos momentos y espacios. Se valoran más las tradicionalmente masculinas (que seas resolutiva, que tengas capacidad de incluir puntos en agenda, la incidencia política frente a la educación para el desarrollo...).

4. **Emociones: Gestión y Expresión.** *Llanto, sí, enfado no se gestiona. Respuesta diferencial, no se responde igual a diferentes emociones expresadas.*

Tenemos una respuesta diferencial a diferentes tipos de emociones, no valoramos igual a una persona enfadada que a otra que llora. Hay un sesgo de género en que hay una respuesta social más aceptada a emociones femeninas expresadas que a las



masculinas. Tampoco tenemos capacidad para demostrar emociones más allá de llorar y/o enfadarte.

## ORGANIZACIÓN 4

Más que problemas necesidades para conseguir un trabajo en equipo

1. **Cultura de alta distancia de poder. constitución de equipos docentes.**  
Dimensiones culturales. En la universidad no se da este tipo de forma de trabajo. Es un funcionamiento desde un poder más vertical o formal y la baja sería más horizontal.
2. **Cultura de evitación de incertidumbre y masculinidad. Formación de equipos de alumnado en el aula.**  
Con la puesta en marcha de equipos de alumnado estaríamos rompiendo la normatividad y dando un espacio a la participación del alumnado. Teniendo una cierta semejanza con el tema de la productividad “si haces equipos tardas más tiempo” hay que ser productivo por encima de que la gente comprenda o no, desde una visión más tradicionalmente masculina.
3. **Cultura de evaluación como sanción y no como mejora. Evaluación docente entre pares.**  
Dentro de esa colaboración en equipos docentes, hemos pensado en evaluación no como sanción sino como formación.
4. **Dificultad de funcionamiento igualitario. Publicaciones en equipo.**  
Otra de las áreas en las que nos movemos tiene que ver con la investigación y hay una dificultad de funcionamiento igualitario, como se hacen, como se elaboran, quien figura en primer o segundo lugar... Más que en equipo se funciona como grupo, con una autoridad quien marca y reparte tareas y en base a eso se ponen los “nombres”.

22

## ORGANIZACIÓN 5

1. **No agarramos siempre al toro por los cuernos. La horizontalidad y ausencia de imposiciones jerárquicas nos lleva a (por efecto péndulo respecto de modelos masculinos patriarcales) excesiva flexibilidad y no agarrar o afrontar los problemas/dificultades/conflictos. Falta de mecanismos colectivos para corregir y abordar los desequilibrios.**  
Como no queremos modelos jerárquicos, pues no queremos nada y esto nos puede llevar a problemas (retrasos...)
2. **Tiempos modernos: lo urgente y las inercias nos llevan a dinámicas aceleradas y estresantes: hay que hacer... productivismo capitalista y patriarcal; la eficacia de producir, por delante del cuidado de los procesos y las personas que los construyen. Reproducimos la jerarquía entre lo racional – ideológico – estratégico vs lo relacional – emocional – humano.**  
Problema es que hay momentos en que nuestra dinámica cae en la lógica productivista, el hacerlo ya, ese ritmo de trabajo coge más fuerza que la dinámica de trabajo que intentamos plantear. En esos momentos empezamos a ver que coge más valor lo hegemónico: lo racional, no cuidar el proceso, el cuidado mutuo, lo emocional, lo relacional desaparece. El patriarcado, lo capitalista acaba tomando protagonismo.
3. **Cada cual lleva el agua a su molino. Tras procesos de negociación de diferencias que culminan con acuerdo, cada cual tiende a sus posiciones y sus razones y surgen problemas en la forma de entender y practicar lo acordado. Se descuida de nuevo la cohesión relacional/emocional del equipo por priorizar la razón, lo estratégico, las ideas (y salir ganador en ese combate lingüístico de ideas).**  
Intentamos que el trabajo sea en equipo, que las decisiones sean consensuadas, hay



que negociar, que la gente se sienta parte de las decisiones. Aunque hay veces que se generan consensos y a la hora de llevarlos a la práctica, se ven “trampas” en que cada uno coge la versión de la decisión que más se acerca a su opinión.

## ORGANIZACIÓN 6

1. **Usando las armas del enemigo.** *Espacio jerárquico a nivel formal y “de facto”. Personas (hombres) con prácticas masculinas que están acostumbradas a que su opinión prevalezca. “Tácticas” para posicionamientos.*

Nuestra entidad es jerárquica a nivel formal y a nivel informal (espacios que aparentemente están al mismo nivel y en la práctica no, y personas, hombres mayoritariamente con prácticas muy masculinas y poder en ámbitos estratégicos). Es utilizar tácticas quizá menos formales o transparentes... para el logro de temas, a veces también por el logro de la igualdad.

2. **El trabajo serio.**

Uno de los temas más valorados es el trabajo de cara a las instituciones (documentos, reuniones...). El equipo encargado de los temas de género, dentro de la institución también, a veces no llega y a veces cuando da sus aportes tienen menos peso que el de otros equipos. Este tampoco es el trabajo principal del equipo y cuando entramos puede que entremos en conflicto por lo drástico o lo “incomodo” de los aportes y nos hemos encontrado con dificultades para participar en este tipo de aportes.

3. **Enredarse.** *Participación en redes. Movimiento feminista: participación en sí, extensión de la mera participación de un grupo de personas de una organización.*

Participamos en redes y espacios con otras organizaciones, entre ellas en coordinadoras feministas como consecuencias (y alguna trampa) del trabajo del equipo de género. Participar en espacios feministas ha causado más debate que otras redes.

4. **¿Cómo poner el género donde no lo hay?** *Transversalización desde espacios “no convencidos” y jerarquizados.*

Una consecuencia del diagnóstico es que todo lo que se ha hecho de género lo ha hecho el equipo de género y cómo hacer que todo el mundo lo asuma y no solo las de género. Puede que haya personas sensibles que favorezcan la transversalización pero en otros momentos no, dificultando la incorporación de apuestas por el tema de género en el trabajo.



## Visibilizando los rasgos en común, diferencias de la puesta en común y propuestas de cambio

En base a los temas priorizados por cada una de las entidades hicimos una plenaria en la que identificar coincidencias o formas de entender y agrupar los problemas definidos como prioritarios para las organizaciones, así como añadir aclaraciones y aportes.

### ¿ASÍ SON LAS COSAS? O no...



#### **Crítica al modelo hegemónico**

- Productivismo capitalista y patriarcal; la eficacia de producir, por delante del cuidado de los procesos y las personas que los construyen.
- Lo urgente y las inercias nos llevan a dinámicas aceleradas y estresantes: hay que hacer...
- Reproducimos la jerarquía entre lo racional – ideológico – estratégico vs lo relacional – emocional – humano.
- Empleocentrismo y cultura del logro en vez de la vida en el centro.
- Estos procesos de trabajo son influenciados por el contexto y la situación de incertidumbre actual, pudiendo llevarnos a priorizar otras cuestiones más que a cuidar estos procesos.

24

#### **Estructuras de toma de decisiones jerárquicas tradicionales**

- Cultura de alta distancia de poder<sup>5</sup>.
- Espacio jerárquico a nivel formal y “de facto”. Personas (hombres) con prácticas masculinas que están acostumbradas a que su opinión prevalezca, manteniendo estructuras y tácticas tradicionales.
- Cuando las estructuras son más horizontales y se buscan acuerdos negociados, surgen problemas en la forma de entender y practicar lo acordado, volviendo al combate por la victoria de “tu” opinión.
- Diferentes expectativas, en ocasiones contrapuestas sobre los modelos de coordinación.

<sup>5</sup> La **Distancia del Poder**, es una de las Dimensiones Culturales definidas por **Geert Hofstede** para la identificación de patrones culturales. Esta dimensión analiza el grado en el que miembros 'menos poderosos' de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Un puntaje más alto sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Países con elevada distancia en el poder son típicamente más violentos. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas. [http://es.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](http://es.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede)



## Valoración tradicional de las emociones y el conflicto

- En la valoración de actitudes, funciones y tareas, se produce una mayor valoración de las tradicionalmente masculinas: ser una persona resolutiva, meter puntos en agenda, etc.
- Se descuida de nuevo la cohesión relacional/emocional del equipo por priorizar la razón, lo estratégico, las ideas.
- En las propias prácticas y actitudes en algunos momentos se buscan protagonismos, vinculados a modelos más de liderazgo y/o tradicionalmente masculinos.
- El trabajo serio
- Miedo a la gestión de los conflictos, las emociones y a la comunicación.
- Tendencia a delegar el tema de los conflictos o lo común en momentos más complicados, más cuando el problema se centra en una persona.

## ¿COMO HACERLO DE OTRO MODO?



25

### Apuesta feminista

- Apuesta por incorporar una apuesta feminista no solo en lo que hacemos sino también en las propias organizaciones.
- Buscar estrategias para incorporar esta apuesta también en espacios “no convencidos” y jerarquizados.
- Conseguir una transversalización de la perspectiva de género en todos los espacios y no sólo en las “encargadas del género”.

### Otros tipos de poder

- Necesidad de nuevos modelos de poder. Falta de modelos: cómo y no sólo el qué. No sólo pensar en el poder vertical sino también en otras formas de poder (poder con, para...) identificarlas y valorarlas.
- Participación en redes. Importancia de participar con otros grupos y con el movimiento feminista. Cómo conseguir una participación de calidad?
- Importancia de la legitimidad de lo colectivo, que esté explicitado.

### Gestión de los conflictos

- Conflictos siempre los hay y hay que aprender a gestionarlos: salirnos de tu idea y mi idea y encontrar una alternativa que cubra las dos.
- Apuesta por la búsqueda de consensos, qué entendemos por ello y cómo conseguirlo.
- Cómo gestionamos la diversidad, los conflictos, los desacuerdos... de una manera que nos permita salir fortalecidas.



## Seguimiento y evaluación como aprendizaje

- Establecer una cultura de seguimiento y evaluación vinculada a la mejora y el aprendizaje (ej. evaluación entre pares):
  - o Establecer mecanismos colectivos para corregir y abordar los desequilibrios
  - o Evaluación participativa
  - o Establecer colectivamente indicadores de cumplimiento de tareas y personas/mecanismos para hacer seguimiento (¿Quién hace de “malo?”)
- Cuidar que la horizontalidad y ausencia de imposiciones jerárquicas no lleve a una excesiva flexibilidad y a no afrontar los problemas/dificultades/conflictos.

## Las emociones: una clave

- Plantear la necesidad de aumentar el conocimiento sobre las emociones y definir:
  - o Espacios de gestión de las mismas
  - o Herramientas
- Conocer qué emociones se dan en la organización y cómo gestionarlas desde una perspectiva feminista, evitando respuestas diferenciales por razones de género.

## Trabajo en equipo sí, pero ¿cómo?

- Los cambios deben darse no sólo en el plano teórico sino que en la práctica también
- Conocer sobre el trabajo en equipo y consensuar una propuesta en la organización.
- Complejidad de impulsar procesos de trabajo en equipo: cómo, para qué, entre quienes, tiempos, ritmos, cargas de trabajo... Hay que ponerle mucha creatividad, tiempo y cariño a esto.
- Empoderar muy cierto: confianza, planificar, tener una memoria de qué puede aportar cada quien.
- Las desigualdades de género se cruzan con otras: antigüedad, ámbito de trabajo, afinidades... dificultando y complejizando esto del trabajo en equipo.
- Para formar un equipo todo el mundo es apto, pero hace falta un mínimo de formación, no muy largo en el tiempo. Sobre las capacidades para el TE:
  - o Miedos a plantear las cosas que nos faltan y las capacidades que tenemos que tener las personas para trabajar en equipo (que son diferentes al trabajo en grupo)
  - o Tema de capacidades personales y trabajo en equipo, no todo el mundo tiene, pero habría que empoderar a la gente para que las tuviera
  - o En un equipo todo el mundo puede ser líder, con diferentes funciones, roles de Belbin<sup>6</sup>
  - o Las capacidades no son personales, pero si se deben delimitar las funciones básicas para que marche el equipo y pensar qué criterios utilizamos para la distribución de las mismas, de forma que intentemos evitar la reproducción del orden de género prevalente
  - o Capacidad emocional

---

<sup>6</sup> Los **Roles de Equipo** identificados por **Meredith Belbin** son: cerebro, monitor/evaluador, coordinador, investigador de recursos, implementador, finalizador, cohesionador, impulsor y especialista. Al identificar nuestros Roles de Equipo, nos aseguramos de utilizar nuestras fortalezas de la manera más ventajosa posible y de gestionar nuestras debilidades lo mejor que podamos. [www.belbin.com/rte.asp?id=2](http://www.belbin.com/rte.asp?id=2)



Para finalizar y con el poco tiempo que nos queda, en los últimos 10 minutos proponemos en forma de lluvia de ideas y viendo la agrupación de tarjetas y nuevas ideas que han surgido, si se nos ocurren algunas medidas o propuestas que desde una mirada propositiva podrían ayudarnos a dar respuesta a alguno de los problemas detectados:

1. **Tiempo** para los procesos. Uno de los elementos importantes del trabajo en equipo sería el tiempo en varios aspectos: en la estabilidad del equipo y proximidad física y contar con procesos a largo plazo.
2. En relación también con el tiempo, en la actualidad hay algunas formas de trabajo como plataformas virtuales que fomentan no sólo la información, sino también la comunicación y los debates. Pudiendo ser útiles para la preparación previa del trabajo. El recurso escaso del tiempo quizá pueda mejorarse con las **nuevas tecnologías**.
3. **Evaluación participativa** de lo que sentimos, lo que pensamos y lo que hacemos. Criterios consensuados por todo el equipo. Quizá no sólo criterios sino también de dinámicas.
4. Contra la valoración de lo tradicionalmente masculino. A veces damos cosas por supuesto. A veces damos por supuesto que compartimos **valores** porque compartimos el ideario global del colectivo y a veces no se explicitan ni se visibiliza la distinta forma de sentirlos y entenderlos. Tener claro con qué valores queremos trabajar, qué valoro de la otra persona. Y decidir cuáles son los valores prioritarios, para el colectivo y para el momento. Sabemos hacia donde no queremos ir, pero ¿a dónde sí?
5. Que una organización asuma que es importante no sólo el qué sino el **cómo**. Eso lleva implícito, que le tienes que dedicar tiempo, recursos, conocimiento... Cómo conseguir que eso no sea sólo la coletilla y se coloque en el centro.
6. Trabajar con **financiación pública** genera dinámicas que a veces son contrarias a esos nuevos modelos de trabajo. Así se priorizan los productos sobre los modos.
7. Generar espacios para compartir, comprender, conocer y gestionar las **emociones**. Hay cierta discapacidad para poner nombre a las emociones, expresarlas... Inteligencia emocional, pero con perspectiva de género.
8. Importante definir las **capacidades** adecuadas para el TE.



## 6. Pensando en el futuro

No queremos terminar el documento de la sistematización de este intercambio sin reflejar el interés y compromiso de continuar este proceso.

Esta sistematización es un primer esfuerzo por recoger los aprendizajes y dificultades que las entidades compartimos en este espacio y que nos sirven para seguir avanzando en la construcción de nuevos modelos.

Volvemos a agradecer a las entidades su participación y animamos a los grupos a que mantengamos la comunicación sobre estas y otros temas estratégicos. Seguiremos en contacto.

¡Porque hay muchas formas de ver y construir las realidades posibles!



## 7. ANEXOS

Adjuntamos en este anexo la **ficha** que enviamos previamente a las entidades para reflexionar sobre cómo eran las formas de trabajo en sus organizaciones y algunos elementos para hacer un análisis de género del mismo.

Como documentación previa al intercambio también enviamos un **documento de reflexión sobre el Trabajo en Equipo no Patriarcal** elaborado por Natalia Navarro, que hemos incluido como tercer capítulo de este texto.





## INTERCAMBIO SOBRE TRABAJO EN EQUIPO NO PATRIARCAL

5 de noviembre, martes. 15.30 – 20h

### PETICIONES PREVIAS

Para el Intercambio tenemos algunas **PETICIONES** que queríamos compartir con vosotras y vosotros:

- Animaos a venir con mente **creativa y constructiva!**
- Al inicio de la sesión os pediremos que **cada persona os presentéis** y nos contéis a qué colectivo o entidad representáis. También os pediremos que compartáis una muy breve **presentación de vuestra organización** (1 min) y que decidáis quien de las personas que habéis ido la compartirá con el grupo.
- La última petición es que rellenéis la **ficha** que incluimos a continuación. Esta información se utilizará para la organización de la sesión y su contenido se compartirá con todas las entidades con el documento de sistematización de la jornada. Sabemos que los tiempos están muy ajustados... pero os pedimos que nos la enviéis como tarde el 4 de noviembre. Los espacios son aproximados, pero la idea es hacer un esfuerzo en dar respuestas breves y concretas.

30

#### INSTRUCCIONES PARA LA FICHA A RELLENAR POR LAS ORGANIZACIONES Y ENTIDADES PARTICIPANTES

1. ¿Cómo se desarrolla el **trabajo en equipo** en tu organización? (**no más de 6 líneas**)
2. Plantea una dinámica del trabajo en equipo que hayáis detectado como **la más problemática** (**no más de 6 líneas**). Intentar describir el problema sin entrar a analizarlo o interpretarlo.

A la hora de pensar en el trabajo en equipo podéis pensar en algunos elementos clave como son:

- Definición de los objetivos del equipo
- Cómo se produce la delimitación, asignación y asunción de funciones en el equipo
- Cómo se produce la delimitación, asignación y asunción de tareas en el equipo
- Desarrollo de la planificación del trabajo en equipo
- Consolidación proceso de equipo: comunicación, participación, homogeneización conceptual, creencias compartidas/narrativa colectiva de las vivencias y logros del equipo, negociación intereses y disparidades puntos de vista
- Coordinación del trabajo en equipo: nivel operativo; aportaciones de las personas; aprendizaje; empoderamiento; alineación con objetivos y demandas de la organización al equipo.



3. Implicación de las **dinámicas de género** en el trabajo en equipo en general y específicamente en relación a la problemática identificada en el trabajo en equipo. Prestar atención no sólo a disparidades entre mujeres y hombres, sino también en aquellos elementos que permitan apreciar si se reproduce la prevalencia/preferencia incuestionada de lo masculino en el funcionamiento del trabajo en equipo. Posibles disparidades:

- Lo que se valora y lo que no
- Expresión emocional
- Participación e incidencia en las decisiones
- Autonomía y apoyo mutuo entre integrantes del equipo
- 'Manutención emocional' y expresión emocional
- División de tareas y funciones
- Diferenciación de relaciones
- Relaciones de poder (sus diferentes matices)
- Otras: especificar

*Esta tercera pregunta se trabajará también específicamente durante el Intercambio.*



FICHA A RELLENAR POR LAS ORGANIZACIONES Y ENTIDADES PARTICIPANTES

ENTIDAD:

Quien/es rellenan esta ficha:

1. ¿Cómo se desarrolla el **trabajo en equipo** en tu organización? (no más de 6 líneas)

2. Plantea una dinámica del trabajo en equipo que hayáis detectado como **la más problemática** (no más de 6 líneas). Intentar describir el problema sin entrar a analizarlo o interpretarlo.

3. Implicación de las **dinámicas de género** en el trabajo en equipo en general y específicamente en relación a la problemática identificada en el trabajo en equipo.

