



C/Enric Granados, 30, 2º 1ª A
08008 Barcelona

Tel.: (+34) 935 323 255
Fax: (+34) 933 940 460

consultoria@indera.es
www.indera.es

.....

DIAGNÒSTIC DE GÈNERE – SETEM CATALUNYA

Anàlisi per a un Pla d'Acció pro-eguitat

Indera, Consultoria de Gènere

Barcelona, maig de 2011

.....

Extracte per a difusió externa.

.....

ÍNDEX

1. PRESENTACIÓ DEL DIAGNÒSTIC.....	3
1.1 Introducció.....	3
1.2 Marc conceptual	4
1.3 Context del diagnòstic a l'oficina	5
2. DIAGNÒSTIC.....	7
2.1 Nivell polític.....	7
2.2 Nivell estructural.....	11
2.3 Nivell de cultura organitzacional.....	24
3. RECOMANACIONS PER A UN PLA D'ACCIÓ	35
4. BIBLIOGRAFIA.....	39
5. ANNEXOS: Metodologia.....	41

1. PRESENTACIÓ DEL DIAGNÒSTIC

1.1 Introducció

SETEM Catalunya (SETEM) ha desenvolupat al llarg dels últims anys diferents accions pro equitat, com la participació de l'entitat, el 2005, en l'estudi sobre la perspectiva de gènere en les ONGD catalanes.¹ Després d'aquest diagnòstic, la comissió de gènere de la Federació Catalana d'ONGD (FCONGD) va organitzar una sèrie de formacions per a les ONGDs federades a les quals van participar algunes de les persones de SETEM, sent especialment valorades les sessions de Canvi Organitzacional Pro Equitat. Fruit de l'interés que va sorgir al 2007 es va dur a terme un taller, conduït per una persona externa, per determinar en quin punt es trobava SETEM i poder començar un procés d'introducció de la perspectiva de gènere, però finalment el procés va quedar aturat.

El 2008, en el marc de la implementació d'un programa a Mesoamèrica, SETEM es planteja com incorporar la perspectiva de gènere en les seves accions. Les organitzacions sòcies de SETEM a Mesoamèrica adquireixen el compromís d'introduir la perspectiva de gènere a les seves organitzacions amb el recolzament del programa, així que SETEM per coherència s'uneix a aquest compromís. A finals de 2009 es reactiva la Comissió de Gènere per començar a formalitzar la incorporació de l'enfocament de gènere a l'entitat i participar en la Comissió de Gènere de la FCONGD.

La Comissió de Gènere de SETEM realitza, seguint la línia d'anàlisi de l'estudi fet en les ONGD catalanes, un treball denominat "prediagnòstic" que planteja un primer mapa de la perspectiva de gènere en l'organització. Per a això, entre d'altres, es revisen les característiques de la plantilla, l'ideari polític i les polítiques de conciliació.

Arran d'aquest procés, en el Pla Estratègic 2011-2015 (PE) es va incorporar l'eix cinc de funcionament de l'organització, que té com a objectiu "desenvolupar un sistema de gestió coherent amb la nostra missió i valors, que sigui eficient i assegurui relacions de gènere equitatives" i que inclogui la incorporació de "l'enfocament de gènere en tots els àmbits del funcionament de l'organització".

Aquests plantejaments enllacen amb la concepció de la perspectiva de gènere d'**analitzar les organitzacions com a espais no neutrals**, que es desenvolupen i conviuen en contextos determinats per costums, valors, marcs d'actuació i lleis que operen en l'acció quotidiana individual i col·lectiva de manera conscient i també inconscientment. Així, les organitzacions estableixen els seus principis sobre valors no qüestionats i en pràctiques normalitzades, que impedeixen evidenciar les desigualtats de gènere i col·laboren en la seva perpetuació. La manifestació més evident de tot això és l'exercici del poder de manera exclouent i el foment de la divisió entre els diferents àmbits de la vida d'una persona, especialment la desconexió entre la vida dins i fora de l'organització.

¹ BASTARDES, CLARA; FRANCO, LAIA (2006). *Estudi-Diagnòstic: la perspectiva de gènere en el treball de les ONGD catalanes*. Barcelona: FCONGD.

Impactar en les desigualtats de gènere precisa accions planificades en el context. La inèrcia social i les pràctiques considerades normals perpetuen l'*estatus quo* i impedeixen identificar les dinàmiques discriminatòries i qüestionar els arguments que les justifiquen, ignorant que la coherència significa la unió dels valors de l'organització i la seva pràctica tècnica i política en el treball quotidià.

En una organització, un **diagnòstic de gènere** elabora un mapa dels aspectes estratègics de diferents nivells d'actuació, per identificar accions pro equitat a mig i llarg termini, gràcies a la participació de tot el personal, que no sols és objecte d'anàlisi sinó també subjecte del mateix. Per això, és necessari tenir en compte les relacions de poder entre persones i considerar distintes variables com l'edat i el sexe, en relació amb l'assignació de recursos, el gaudi de beneficis, les responsabilitats, les necessitats i els interessos personals i col·lectius.

Aquest diagnòstic de gènere analitza alguns d'aquests aspectes, basant-se en la informació obtinguda durant les activitats realitzades (enquesta, entrevistes, *focus group*, observació directa a la reunió de treballadores i taller) i a la revisió de documents polítics i tècnics facilitats per SETEM (Estatuts, PE 2011-2015, taula de dades laborals, etc.).²

En primer lloc, es presenta el diagnòstic amb un marc conceptual des de la Teoria de Gènere i alguns elements del context específic del moment que viu l'oficina de SETEM.

Tot seguit, es troba el diagnòstic en tres nivells d'anàlisi:

Nivell polític: en relació a les estratègies globals de l'organització, als objectius i valors explícits de l'organització, així com en relació al rol de la Comissió de Gènere.

Nivell estructural: en relació a l'estructura amb una atenció especial a la configuració de l'equip, les dinàmiques internes, les relacions laborals i la gestió de l'equip.

Nivell de cultura organitzacional: en relació a la sensibilitat de gènere, els valors en la pràctica, la interrelació entre vida laboral, personal, familiar i associativa, i les percepcions del personal.

Finalment, el diagnòstic conclou amb la presentació de recomanacions per a un pla d'acció que possibiliti un procés de canvi organitzacional pro equitat.

1.2 Marc conceptual

² Per al detall de les activitats i els documents analitzats, vegeu en l'annex la Metodologia.

Aquest diagnòstic es realitza des del **marc conceptual de la Teoria de Gènere**. El concepte gènere neix per desvelar com les diferències biològiques entre dones i homes construeixen desigualtats socials.

El concepte gènere és un aportació del moviment feminista com a crítica al sistema patriarcal que identifica les pràctiques socials que perpetuen la posició dominant dels homes. Gènere considera que les relacions humanes entre persones estan regulades per relacions de poder basades en diversos factors de discriminació i exclusió: edat, sexe, classe, origen, religió, llengua, orientació sexual, etc. És a dir, gènere varia en cada comunitat perquè en cada context es configura basant-se en rols i estereotips socialment construïts que generen desigualtats estructurals produïdes i reproduïdes per relacions de poder.

Seguint Joan Scott (1999), gènere comprèn diferents elements interrelacionats: les nocions polítiques i les institucions i organitzacions socials; els múltiples símbols i representacions culturals; els conceptes normatius associats a allò masculí i allò femení; així com la identitat subjectiva.

L'anàlisi de gènere permet veure més enllà de les relacions interpersonals qüestionant les dinàmiques que socialment determinen la forma en què els rols femenins i masculins estan establerts i acceptats. Analitzar els problemes en clau de gènere significa desvelar les relacions de poder i considerar les normes, valors, costums i pràctiques que determinen la distribució dels recursos i responsabilitats en les relacions humanes i també en els poders que governen la vida social (família, empresa, institucions).

Així, l'anàlisi de gènere no és només una descripció de la situació de les dones i dels homes, sinó que és el **qüestionament de les relacions de poder més enllà dels sexes biològics i examina la construcció social de les desigualtats entre les persones** i el seu impacte en cada persona en l'àmbit polític, econòmic, social i cultural.

Joan Acker (1990) planteja diferents processos generitzants³ en les organitzacions. Per exemple, les pràctiques formals aparentment neutres solen discriminar les dones; pràctiques informals, com treballar els caps de setmana, també discrimina les dones atès que acostumen a tenir més responsabilitats familiars; o símbols i imatges, com la idea tàcita que els responsables han de ser homes que puguin prendre decisions complexes, exclou les dones a l'hora de considerar la seva pròpia promoció; i la interacció social en forma de relacions quotidianes basades en el sexisme.

D'aquesta manera, repensar gènere en una organització obliga a vincular estratègicament el context polític, social i econòmic amb allò intern de l'organització, per promoure canvis en una doble direcció.

1.3 Context del diagnòstic a l'oficina

³ Els *processos generitzants* refereixen a les característiques que prenen la masculinitat i la feminitat en una organització i com es van insertant jeràrquicament en les pràctiques i les relacions humanes.

El present diagnòstic s'ha produït durant un **específic context general** de SETEM. Com la resta del tercer sector, SETEM es troba en un difícil període fruit de la crisi econòmica actual on s'han vist minvades les aportacions de particulars, les subvencions públiques i hi ha problemes per negociar els serveis que moltes entitats tenen contractats amb l'administració.

Així, des de la Coordinadora d'ONGD per al Desenvolupament d'Espanya (CONGDE) s'assegura que els seus integrants continuaran reclamant un augment en l'assignació econòmica, ja que el retall en l'ajuda oficial al desenvolupament ha disminuït en més de 1.500 milions d'euros sobre un total de 5.764, el 2009. Malgrat l'esforç de les entitats socials encara no s'ha aconseguit que els governs dediquin el 0,7% del PIB a l'Ajuda oficial al desenvolupament (AOD). Tal com afirma el PE de SETEM, també per a aquesta organització és un moment difícil ja que és una organització amb una "alta dependència de fons públics".

Internament, en el transcurs de les diferents activitats del diagnòstic, SETEM ha estat immersa en processos tals com l'elaboració participativa del PE i la reorganització.

El PE és el resultat d'un procés participatiu de diversos mesos, liderat per una comissió de la junta i facilitat per una persona externa, en el qual va prendre part l'equip tècnic, la Junta, el voluntariat, algunes contraparts i sòcies i socis de SETEM.

Es comunica que el procés de reorganització respon a les línies programàtiques del nou PE, d'una banda, i a les dificultats econòmiques de l'entitat, d'altra. Per tancar el procés de reorganització compta amb l'acompanyament extern d'una consultoria.

El procés de diagnòstic de gènere i el procés de reorganització s'han dut a terme simultàniament en el temps però de manera independent, la qual cosa ha obligat a ampliar alguns aspectes de l'anàlisi de gènere, especialment en el nivell estructural, per facilitar la comprensió de l'estudi realitzat.

El present diagnòstic és fruit d'un procés en què part de l'equip tècnic s'ha anat involucrant en la promoció d'una organització en què l'equitat de gènere sigui part de les prioritats. Tal com planteja la Comissió de Gènere "l'enfocament ha de ser més polític que tècnic, hi ha d'haver una veritable voluntat política, és necessària la implicació de la Junta, Direcció i l'Equip Coordinador, i de les treballadores i treballadors de SETEM Catalunya".

2. DIAGNÒSTIC

2.1 Nivell polític

En aquest nivell **s'analitzen les concepcions polítiques globals, els objectius i missió de SETEM, els Estatuts i el Pla Estratègic com a conjunt de principis que defineixen l'entitat i són el marc de les seves accions**, i les percepcions que en tenen les persones. Per a això, al costat d'aquestes idees, s'han analitzat també altres aspectes que faciliten saber què diu l'organització de si mateixa.

Els principis que regeixen aquest nivell és poden traduir en limitacions concretes a les oportunitats i a l'accés als recursos, posant les bases per delimitar la posició de poder de cada persona - homes i dones - en una determinada societat/entitat/grup, respecte al seu sexe, nivell de formació, permanència en el lloc, edat, etc.

Incorporar la perspectiva de gènere en el nivell polític consisteix a establir les bases estratègiques per a fer possible la transversalització de gènere en els documents polítics interns, així com la seva apropiació per part del personal. Això precisa d'un pressupost i un cronograma d'implementació a curt, mig i llarg termini. No és tracta només de definir les fonts de finançament de l'organització, sinó **d'assignar fons**, per mínims que siguin, per a incloure gènere en les polítiques de l'organització a més de les campanyes i accions de sensibilització. D'altra banda, cada integrant de l'entitat, des del seu lloc de treball ha de participar en el compliment dels objectius de l'entitat i en la superació de les possibles bretxes i desigualtats.

En els següents apartats, primer es presenten les informacions obtingudes de les activitats desenvolupades (prediagnòstic, enquestes, focus group, entrevistes)⁴ i de la revisió d'alguns dels documents facilitats (Estatuts, Pla Estratègic, actes comissió de reestructuració). Segon, es presenta l'anàlisi del diagnòstic de gènere basant-se en els temes estudiats, identificant els aspectes centrals que s'han de considerar, tant pel seu potencial d'impuls cap al canvi com per les resistències al mateix.

2.1.1 Definició de l'entitat

En els seus Estatuts, SETEM es defineix com "una ONG que vol sensibilitzar els ciutadans i ciutadanes sobre la creixent desigualtat Nord-Sud i les seves causes, i promoure les transformacions personals i col·lectives necessàries per aconseguir un món més just".

Per aconseguir aquest fi, el **PE 2011-2015** identifica cinc eixos que promouen la sensibilització cap a la ciutadania: la reflexió, la praxi i l'acció com a eixos de treball extern, i la participació i gestió com a eixos de treball intern a l'organització. A més a més, el PE inclou un **ideari** en què es fixen els valors de SETEM, en concret la participació democràtica, la diversitat cultural i social, la independència, la transparència, la coherència, la renovació constant, i el respecte i el diàleg. També

⁴ En general, les informacions obtingudes mitjançant les activitats s'han tractat qualitativament, atenent més a la seva rellevància per a l'anàlisi que no pas a la seva representativitat quantitativa.

.....

s'identifiquen com a destinatàries a les persones joves "amb un mínim d'inquietud social prèvia i pròpia".

El vuitè i últim valor inclòs en l'ideari - el de respecte i diàleg - estableix que "Som una organització que només entén la transformació social en un clima de respecte tant al medi ambient, als drets específics de les dones i els de les minories (...)".

Aquesta és la primera referència a qüestions que es relacionen amb l'equitat de gènere i en concret amb els drets de les dones. La segona referència es troba en l'eix 5, dedicat a la gestió tècnica i, específicament, en el seu objectiu principal "desenvolupar un sistema de gestió coherent amb la nostra missió i valors, que sigui eficient i asseguri relacions de gènere equitatives", i en el primer objectiu secundari "incorporar l'enfocament de gènere en tots els àmbits del funcionament de l'organització".

En les entrevistes i focus group realitzats s'ha manifestat que la **inclusió de l'objectiu d'incorporació de l'enfocament de gènere** va ser impulsat per la Comissió de Gènere, que es va reconstruir gairebé contemporàniament al procés d'elaboració del PE.

No obstant això, la seva incorporació va ser **controvertida** ja que moltes de les persones que conformen SETEM (tant de la Junta, com del voluntariat i de l'equip tècnic) **no van considerar una prioritat política la incorporació de l'enfocament de gènere** sinó una inquietud d'un petit grup, perquè a SETEM és "quelcom ja implícit" en ser una organització igualitària.

Respecte a les objeccions a la incorporació de l'esment a gènere en el PE, es destaca també que hi ha una **incomprensió general sobre què és gènere**, que ve reconeguda tant per la Junta com per l'equip tècnic. Aquest desconeixement s'ha considerat, en algunes ocasions, com la raó de les resistències. A causa d'aquests inconvenients l'objectiu cinc es va incloure, finalment, només en allò organitzatiu.

En les activitats realitzades es va afirmar que el **procés de reestructuració respon a la posada en marxa del nou PE** que precisava un canvi substancial en l'organigrama. En línia amb el PE, segons algunes persones, els canvis que es plantegen en l'organigrama són per construir una organització amb una visió transversal i estratègica.

2.1.2 Comissió de Gènere

Des de finals de 2009/principis de 2010 SETEM compta amb una Comissió de Gènere que es reuneix al si de l'organització i també forma part de la Comissió de Gènere de la FCONGD. Del material facilitat i dels *focus group* resulta que el procés que ha desembocat en la creació de l'actual Comissió de Gènere es va iniciar pel treball amb les contraparts a Mesoamèrica, especialment a partir del compromís adquirit amb les organitzacions sòcies del programa que es desenvolupava en aquesta zona, responent a una demanda interna i a una necessitat d'adequació amb els projectes.

A partir de la seva creació, la comissió ha posat en marxa nombroses iniciatives, entre d'altres, impulsar la incorporació en el PE de l'objectiu relatiu a l'enfocament de

gènere. Va efectuar una sessió de sensibilització davant la Junta i a més a més va ser el grup que va impulsar la posada en marxa del present diagnòstic de gènere mitjançant l'obtenció de la subvenció corresponent.

La **Comissió de Gènere està composta** per entre 8 i 10 persones que provenen de l'equip tècnic. Anteriorment hi ha hagut 2 homes (no de forma simultània) i també persones voluntàries (2 dones i 1 home) que prèviament havien treballat a SETEM, participaven de la comissió i quan van deixar SETEM van seguir en la comissió.⁵

Les persones que participen en la Comissió de Gènere ho fan com una **tasca voluntària** respecte a les seves responsabilitats laborals. Dels *focus group* resulta que les reunions de la Comissió tenen lloc majoritàriament en l'horari de treball, no obstant això, quan és necessari, es reuneixen també fora de la jornada laboral. Una persona té un temps específic per assistir a les reunions de la Comissió de Gènere de la FCONGD.

Respecte als **recursos assignats**, de la informació obtinguda resulta que hi ha persones que consideren imprescindible que es dediqui algun recurs econòmic específic per poder continuar amb la incorporació de l'enfocament de gènere i evitar la pèrdua d'allò que s'ha aconseguit fins ara.⁶ En relació als recursos futurs que caldria destinar a gènere, de la informació obtinguda es discerneix que no es dedicaran nous recursos econòmics, si no que s'hauran de considerar mesures "creatives" per poder continuar avançant sense necessitat de nous recursos, ja que, segons aquestes opinions, cal ser "realistes".

Pel que concerneix a les **percepcions** recollides en les entrevistes i els *focus group*, hi ha persones que afirmen que la Comissió de Gènere és un espai per aportar idees i accions a l'entitat com a espai de participació però que no té suficient lideratge ni reconeixement. De la informació obtinguda de les entrevistes se sap que el treball de la Comissió de Gènere és valorat com a important per algunes persones. En les enquestes s'identifiquen en molts casos com la referència sobre els temes relatius a l'equitat de gènere.

Durant alguns focus group i entrevistes amb l'equip tècnic s'ha manifestat moltes vegades que hi ha **desconeixement** sobre el que fa la Comissió de Gènere, i que es necessitaria saber més sobre el treball que desenvolupa ja que de vegades es percep com una "comissió de subversives".

Simultàniament, en alguns focus group i entrevistes amb l'equip tècnic, es va reconèixer que **no es dóna valor** a les propostes que vénen de la Comissió de Gènere ja que es consideren accions de mera sensibilització interna, arribant fins i tot a reconèixer "mai vaig llegir els correus que enviava la Comissió de Gènere". També hi ha altres persones que no veuen la utilitat de l'existència de la Comissió, considerant que s'inverteix massa temps en les reunions.

Durant el **procés de reorganització** la Comissió de Gènere va incidir perquè l'equitat de gènere es tingués en compte i per tenir algun rol en la nova estructura. Va qüestionar en algunes ocasions part dels principis que suposadament són la base

⁵ Segons el citat *Estudi-Diagnòstic*, tenen grup/comissió/espai de gènere el 8% de les ONGD catalanes. En cas que en tinguin, està format exclusivament per dones menors de 35 anys.

⁶ Segons el citat *Estudi-Diagnòstic*, tenen pressupost específic per a gènere el 6% de les ONGD catalanes.

de la reorganització posant en dubte que s'estigués realitzant un canvi real en l'estructura i emfatitzant la necessitat de considerar l'anàlisi que s'estava fent en el diagnòstic de gènere. També, va impulsar l'elaboració d'una proposta alternativa des de l'equip tècnic per a la reestructuració; a més a més, des de la Comissió de Gènere es va suggerir que la comissió pogués ser un dels **grups de treball transversals**.

No obstant això, de l'observació directa es destaquen moments en què la capacitat d'incidència de la Comissió de Gènere en els temes vinculats a la reorganització no va semblar suficientment explícita ni clarament considerada, malgrat haver estat un grup que ha plantejat nombrosos temes al llarg de l'últim any.

2.1.3 Aspectes centrals a considerar en el nivell polític a partir de l'anàlisi

- **És un avanç que en el PE existeixi l'eix 5** dedicat a la gestió tècnica i, específicament, el seu objectiu principal tendent a assegurar relacions de gènere equitatives, i el seu primer objectiu secundari referent a la incorporació de l'enfocament de gènere en els àmbits del funcionament de l'organització. **Encara que això no és una política de gènere pot ser la base per a desenvolupar-la.**

Si bé els drets de les dones apareixen entre els valors declarats, no hi ha un plantejament per tal que l'equitat de gènere sigui un eix polític transversal en el PE, per tant **l'equitat de gènere sembla no estar ancorada en la definició identitària de SETEM**. De fet, incorporar gènere en el PE no va ser una necessitat compartida pel conjunt de l'entitat, havent-se detectat reserves generalitzades a més d'una manca de voluntat política per part d'algunes persones que prenen decisions generals a l'organització. Tot això pot suposar un obstacle a la incorporació de la perspectiva de gènere com a eix polític de l'entitat.

L'absència d'una assignació de recursos destinats a la incorporació de la perspectiva de gènere es pot considerar com un altre símptoma de falta de claredat i prioritització d'aquest enfocament a l'agenda política actual de SETEM.

El desconeixement del concepte gènere i del significat de l'enfocament de gènere pot contribuir a aquestes resistències: **la manca de coneixement és factor de resistència però podria ser una oportunitat** ja que la majoria del personal reconeix que necessita capacitar-se sobre equitat de gènere tant des de la teoria com des de la pràctica.

- L'existència de la **Comissió de Gènere** és un avançament per a l'organització però simultàniament no estan definits els canals de legitimitat. La comissió és fonamental per a afermar els passos pro equitat i és important que és consolidi com a **espai transversal d'interlocució** per garantir que gènere no s'evapori en el dia a dia. Pel que sembla, amb la reestructuració la Comissió de Gènere serà part de l'estructura formal com un dels grups transversals, fet que facilitarà la difusió dels seus plantejaments i la implementació del pla d'acció.

Al mateix temps, es detecta que la Comissió de Gènere no està prou considerada en els plantejaments polítics, la qual cosa en part es pot deure al seu caràcter informal dins l'estructura, ja que la seva feina d'incidència interna es realitza exclusivament des de la base de l'organigrama amb un funcionament no reglat.

2.2 Nivell estructural

Incorporar la perspectiva de gènere en el nivell estructural suposa passar del compromís polític als procediments institucionals que modifiquen el conjunt de pràctiques organitzacionals, els mecanismes i processos interns que perpetuen les desigualtats.

En aquest nivell s'ha tractat de conèixer principalment la posició de dones i homes en l'entitat i el lloc de treball que ocupen, els tipus de jornada i de contractes, l'existència o no de bretxa salarial, l'existència o no de segregació vertical, i la gestió de les persones.

Des de la perspectiva de gènere, es considera que **les organitzacions estan generitzades** perquè són sistemes en els quals les regles establertes juguen de manera determinant per definir la distribució de recursos, tasques, i responsabilitats entre les persones que les conformen atenent a factors com l'edat, el sexe, l'experiència, etc. En aquest punt destaca un aspecte important que és la feminització de la plantilla de l'organització, és a dir, estructures amb moltes dones no són alienes al fet de ser desiguals ja que es basen en sistemes globals en què les persones són part de l'estructura i, encara que sigui sense voler, reproduïxen formes de fer desiguals.

La política institucional de cooperació al desenvolupament catalana planteja, a través de les Directrius d'equitat entre dones i homes (2010), la importància d'identificar els aspectes del funcionament de les organitzacions i de les seves estructures que puguin estar reproduint desigualtats de gènere. Aquesta identificació desvela que les organitzacions reproduïxen les desigualtats de la seva societat, com, per exemple, el cas de la bretxa salarial de gènere que es dona en tot tipus d'organitzacions.

En els següents apartats, primer, es presenten les informacions obtingudes de les activitats desenvolupades (enquestes, focus group, entrevistes)⁷ i de la revisió d'alguns dels documents facilitats (pla estratègic, organigrama, taula de dades laborals). Segon, es presenta l'anàlisi del diagnòstic de gènere basant-se en els temes estudiats, identificant els aspectes centrals que s'han de considerar, tant pel seu potencial d'impuls cap al canvi com de resistència al mateix.

2.2.1 Distribució del personal i condicions laborals

A continuació es fa una anàlisi quantitativa de la composició de l'equip tècnic en funció del sexe, atenent a la distribució vertical i horitzontal, les condicions laborals i els canvis produïts en el procés de reestructuració.⁸

⁷ En general, les informacions obtingudes mitjançant les activitats s'han tractat qualitativament, atenent més a la seva rellevància per a l'anàlisi que no pas a la seva representativitat quantitativa.

⁸ En tot l'apartat es realitza una anàlisi basada, principalment, en la variable sexe, ja que quantitativament és una forma de desvelar les desigualtats internes i tenir una foto basada en una de les variables principals en la conformació de les desigualtats de gènere.

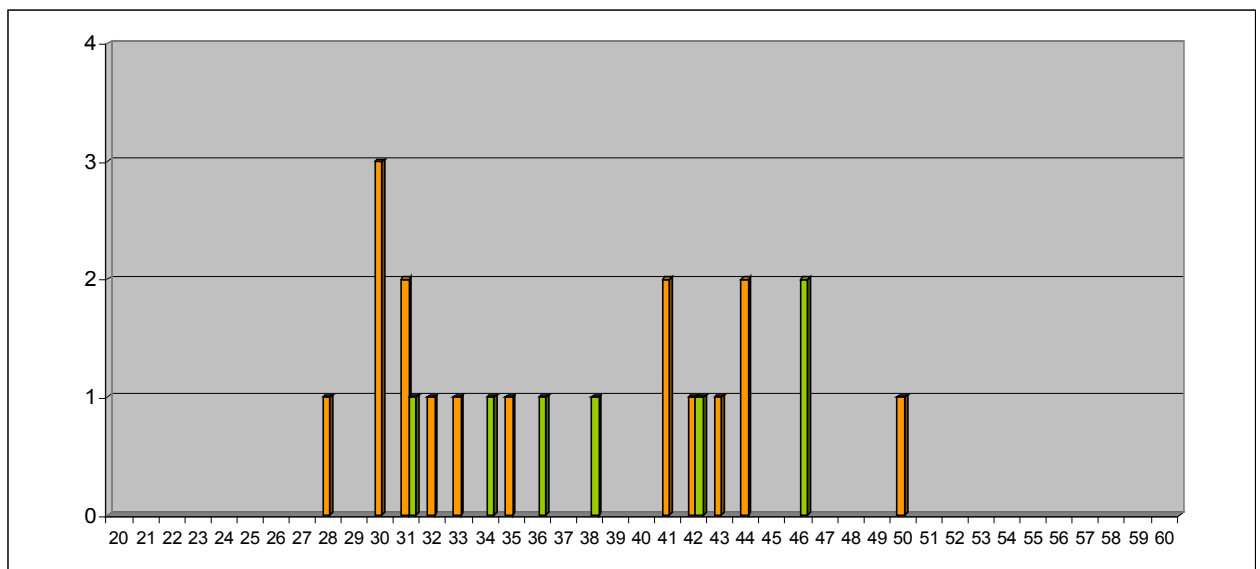
Cal tenir en compte que en una mostra petita (com és el cas de SETEM, en què s'analitzen dades per a unes 30 persones) **petites variacions en xifres absolutes fan variar substancialment el resultat percentual**. Cal tenir present aquesta circumstància en l'anàlisi dels resultats.

D'altra banda, atès el procés de reestructuració en marxa i el fet que diversos contractes laborals finalitzen al llarg del primer semestre de 2011, és pertinent comparar la situació d'octubre de 2010 amb la situació que, previsiblement, existirà a partir de juliol de 2011.

El primer dels elements que s'analitzen, basant-se en la taula de dades laborals, és el **volum i la composició per sexes de l'equip tècnic** de SETEM. Es constata que entre l'octubre de 2010 i el juliol de 2011 quan es produeix una disminució de les persones contractades, l'organització **es feminitzarà lleugerament més**, passant les dones de representar el 71% a representar el 74% del total del personal contractat.⁹

Quant a l'edat¹⁰ del personal de l'equip tècnic, les dades de l'enquesta a l'octubre de 2010 mostren que la mitjana de la plantilla és de 37,6 anys, sent la mitjana d'edat dels homes de 39 anys i la de les dones de 36,5 anys.

Per sexes, les edats es distribueixen de la següent forma (en taronja les dones i en verd els homes):



Taula 3

Un altre aspecte a considerar és que, si bé la situació de paritat entre homes i dones marca una orientació cap a on s'ha d'avançar, cal tenir en compte que una situació de paritat numèrica exacta no assegura l'equitat de gènere.

⁹ Segons el citat *Estudi-Diagnòstic* per al conjunt de les ONGD catalanes, el percentatge de dones en l'equip tècnic contractat és del 71%.

¹⁰ Totes les estadístiques i anàlisi en què intervenen dades relatives a l'edat han estat obtingudes de la informació facilitada per les persones que van emplenar l'enquesta a l'octubre de 2010.

S'observa com les edats oscil·len entre els 28 i els 50 anys. Entre les dones, **les que tenen fins a 30 són el 25% mentre que no hi ha cap home en aquesta franja d'edat**, la qual cosa evidencia que les persones més joves a l'entitat són dones.

Pel que fa a les **percepcions sobre desigualtat salarial entre homes i dones**, en el taller realitzat amb l'equip tècnic es detecta divergència d'opinions. Davant l'afirmació "A SETEM els homes cobren més que les dones", 8 persones es mostren d'acord i 10 en desacord. D'entre les persones que consideren que sí existeixen diferències, ho atribueixen al fet que els homes ocupen, proporcionalment, càrrecs de més responsabilitat i al fet que tenen jornades proporcionalment més llargues.

De l'anàlisi de la informació continguda a les taules de dades laborals es desprèn que, tant abans com després de la reestructuració, homes i dones tenen el mateix sou/hora a igualtat de categoria, tipus de contracte i anys d'experiència, per la qual cosa **no existeix discriminació salarial directa**.

Pel que fa a la igualtat de gènere en matèria retributiva, el principal indicador analitzat en les organitzacions és la bretxa salarial de gènere, que mesura la diferència relativa entre les remuneracions de les dones i els homes.

En aquest informe les diferències es donaran respecte el sou dels homes perquè és la metodologia harmonitzada en les anàlisis sobre igualtat retributiva. Cal tenir en compte que habitualment els sous dels homes són superiors i, per tant, el percentatge de diferència salarial és inferior al que resulta si es calculés respecte el sou de les dones.¹¹

Així, la *bretxa salarial de gènere* es defineix com la diferència entre la mitjana del guany salarial brut per hora dels homes i la mitjana del guany salarial brut per hora de les dones com a percentatge de la mitjana del guany salarial brut per hora dels homes (Institut d'Estadística de Catalunya, Idescat). S'utilitza de manera harmonitzada en l'àmbit europeu des de l'any 2006, quan l'indicador estructural de la bretxa salarial va ser definit per l'Oficina Estadística Europea (Eurostat). Un indicador del 0% implicaria que no existeixen diferències salarials entre dones i homes a nivell agregat, mentre que quant major sigui el valor de l'indicador major és la bretxa salarial.

En base a l'estudi de les taules de dades laborals de SETEM, el seu càlcul presenta la següent magnitud:

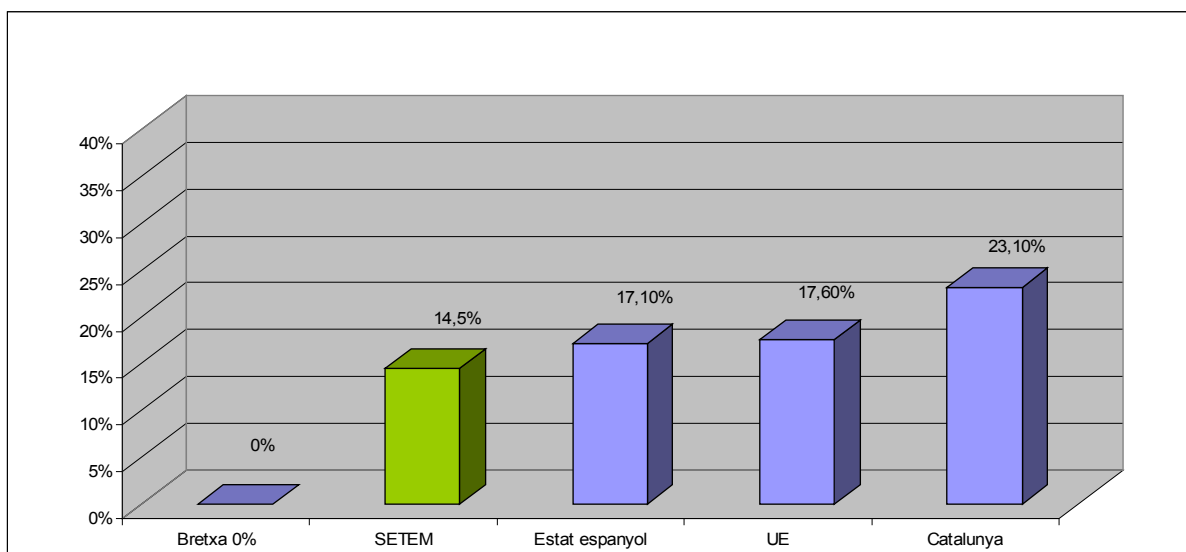
	octubre 2010	juliol 2011
Homes	11,1€	11,5€
Dones	9,6€	9,8€
Diferència	13,5%	14,5%

Taula 4

¹¹ Metodològicament, cal tenir en compte que la diferència *relativa* (la diferència en percentatge) entre dos imports es pot calcular respecte el número menor o respecte el número major. Així, suposem que una organització les dones cobren de mitjana 1.000€ i els homes 1.150€. La diferència, 150€, és un 13% (si es calcula respecte a 1.150€) i un 15% (si es calcula respecte 1.000€). Per tant, es pot dir que les dones cobren un 13% menys que els homes, o es pot dir que els homes cobren un 15% més que les dones.

D'entrada, i quant a l'evolució, es constata que a l'octubre de 2010 existeix una **bretxa salarial de gènere de l'ordre del 13,5%, que augmentarà en un punt percentual després del procés de reestructuració (14,5%).**¹²

Davant de la falta de dades concretes del sector de les ONGD sobre la bretxa salarial, es presenten altres dades a nivell informatiu, en les que es percep una posició menor bretxa de SETEM respecte altres àmbits.



Taula 5. Font: Idescat, dades 2007 (darreres dades disponibles a abril de 2011)

Davant l'existència de diferències en les remuneracions de dones i homes, tant si es calculen per sou mensual com si es calculen per sou/hora, a continuació s'analitzen quatre variables susceptibles de ser-ne les causants: la categoria laboral, els anys d'antiguitat, el tipus de contracte (indefinit, temporal, o obra i servei) i el tipus de jornada (número d'hores treballades).

a) La categoria laboral

¹² El Pre-diagnòstic de Gènere de SETEM realitzat per la Comissió de Gènere recull el fet que "els homes cobren un 18% més que les dones". Una diferència del 18% respecte les dones equival a un 15,2% respecte els homes. No s'especifica si refereix a retribucions mensuals o per hora, però en cas que siguin per hora, la bretxa salarial de gènere ha evolucionat del 15,2% (juny 2010), al 13,5% (octubre de 2010) i al 14,5% (juliol 2011).

Quant al conjunt del sector, existeixen estudis que recullen dades salarials desagregades per sexe, com l'estudi *L'ocupació al Tercer Sector Social de Catalunya* (2009), però l'heterogeneïtat del conjunt d'entitats tant pel que fa la forma jurídica com pel que fa a les persones destinatàries ha fet desestimar la inclusió d'aquesta informació a efectes de comparació.

Pel que fa a la categoria laboral, cal dir que **després de la reestructuració els homes augmenten lleugerament la seva presència en càrrecs de responsabilitat general**. Aquesta evolució es deu bàsicament al fet que després de la reestructuració no hi haurà homes ocupant el càrrec de tècnics (quan abans n'hi havia dos¹³) i al fet que en el nivell de Direcció/gerència hi haurà només un home (quan abans hi havia un home i una dona).

D'altra banda, es posa de manifest l'existència d'una percepció de **feminització del treball tècnic i administratiu**. En les enquestes, la majoria de persones afirmen que si hi ha desigualtats a SETEM és degut a la jerarquia existent i a la consegüent manca de valoració de determinats llocs de treball, centrant la problemàtica en el fet que totes les persones tècniques són dones i que, per tant, cobren proporcionalment menys i no estan en espais de presa de decisions. Per a algunes persones aquest argument es rebut amb la presència d'una dona en el càrrec de gerència.

A més, es constata una percepció de **diferenciació entre treballs polítics/estratègics i treballs tècnics/administratius**. Les enquestes subratllen que aquesta diferenciació és un símptoma de desigualtat i, en les activitats, algunes persones la qualifiquen de "fer de secretàries" o d'existència de "classisme intel·lectual" a SETEM. En aquesta cas també hi ha divergència d'opinions, en haver-hi persones que consideren que cal no "mitificar" el treball de les tècniques perquè també hi ha una desvaloració del treball de les persones responsables d'activitat. En altres *focus group* tampoc es confirma aquella opinió, en opinar que el sexe no és una variable relacionada amb la desvaloració del treball tècnic o de les tasques administratives.

Hi ha algunes persones que manifesten que, com en moltes empreses, hi ha una divisió entre les persones tècniques i "la gent que pensa", la qual cosa es considera que influeix en el sou. En algunes activitats es diu que això no hauria de ser així a SETEM, perquè els dos perfils haurien d'estar units. En les entrevistes es destaca que amb la nova organització hi ha la voluntat de superar aquesta divisió de tasques.

Atenent al contingut de la taula de dades laborals, la gran majoria de persones amb categoria de Tècnic/a són dones: a l'octubre de 2010 hi ha 10 dones i 2 homes, i a partir del juliol de 2011 les 7 persones que hi haurà amb aquesta categoria seran dones.

Per tal de no mostrar taules amb massa dades, es presenten per separat les d'abans i després de la reestructuració. La situació a l'octubre de 2010 presenta la següent distribució:

	Direcció/ gerència	Coordinador/a	Responsable d'activitat	Tècnic/a	Administratiu/iva	
Homes	11%	22%	44%	22%	0%	100%
Dones	5%	9%	36%	45%	5%	100%
Diferència	-6	-13	-8	+23	+5	

Taula 8

¹³ Dels dos homes de l'equip tècnic amb càrrec de Tècnic/a, un estava desplaçat com a cooperant a Mèxic.

Es constata com en els càrrecs amb més responsabilitat general en l'organització augmenta proporcionalment la presència d'homes i disminueix la de dones, és a dir, es dona un **fenòmen de segregació vertical**. En concret, destaca el fet que les dones ocupen la categoria de Tècnic/a en un percentatge superior en 23 punts percentuals que en el cas dels homes.

Si agreguem les dues categories amb menys responsabilitat general, **el 50% de les dones ocupen càrrecs de tècniques o administratives mentre que només els ocupen el 22% dels homes**. La categoria que més ocupen les dones és la de Tècnic/a (45%), mentre que la categoria que més ocupen els homes és la de Responsable d'activitat (44%).

A més, existeix una sobrerrepresentació d'homes (i una subrepresentació de dones) en els càrrecs de major responsabilitat general, és a dir, una major presència d'homes que la que correspondria al seu volum en el conjunt de l'organització. Així i tot, cal tenir en compte que (fins a la reestructuració) **en la categoria de Direcció/gerència existia paritat (una dona i un home) i també en la categoria de Coordinador/a (dues dones i dos homes)**.¹⁴

Per al cas de la situació prevista a partir de juliol de 2010, la distribució és la següent:

	Direcció/ gerència	Coordinador/a	Responsable d'activitat	Tècnic/a	Administratiu/iva	
Homes	20%	0%	80%	0%	0%	100%
Dones	0%	0%	50%	50%	0%	100%
Diferència	-20	0	-30	+50	0	

Taula 9

Es posa de manifest que **es manté la situació de segregació vertical**. En aquest cas destaca el fet que, respecte la situació anterior, la diferència de percentatges en la categoria de Tècnic/a augmenta de 23 fins a 50 punts percentuals.

Pel que fa a les categories amb menys responsabilitat general, desapareix la categoria Administratiu/iva i ara **el 50% de les dones ocupen càrrec de Tècnic/a mentre que no l'ocupa cap home**.¹⁵

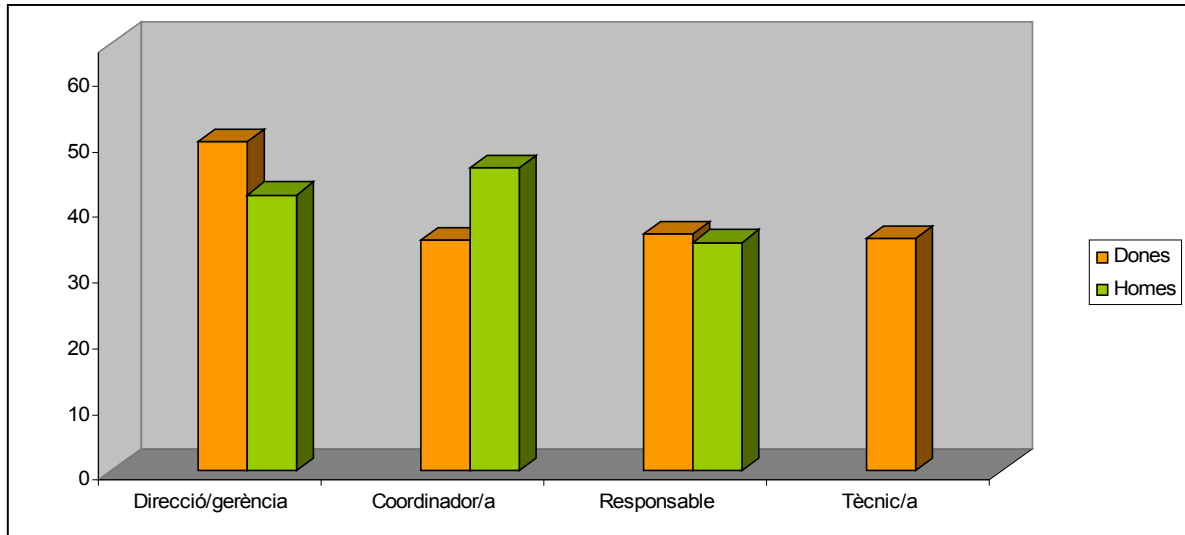
La categoria que més ocupen les dones és la de Responsable d'activitat (50%) i Tècnic/a (50%), mentre que la categoria que més ocupen els homes és la de Responsable d'activitat (que ha passat del 44% al 80% dels homes).

Finalment, la distribució d'edat entre les diferents categories laborals posa de manifest l'existència de **correlació entre el nivell de responsabilitat general i l'edat**. Si es desagreguen per edat mitjana i sexe les dades de les diferents categories laborals resulta la següent distribució:

¹⁴ Una persona amb categoria Coordinador/a no és cap d'àrea sinó coordinadora d'una campanya, segons la informació de la taula de dades laborals.

¹⁵ Segons el citat *Estudi-Diagnòstic* per al conjunt de les ONGD catalanes, de les persones amb categoria Tècnic/a el percentatge d'homes és del 27%.

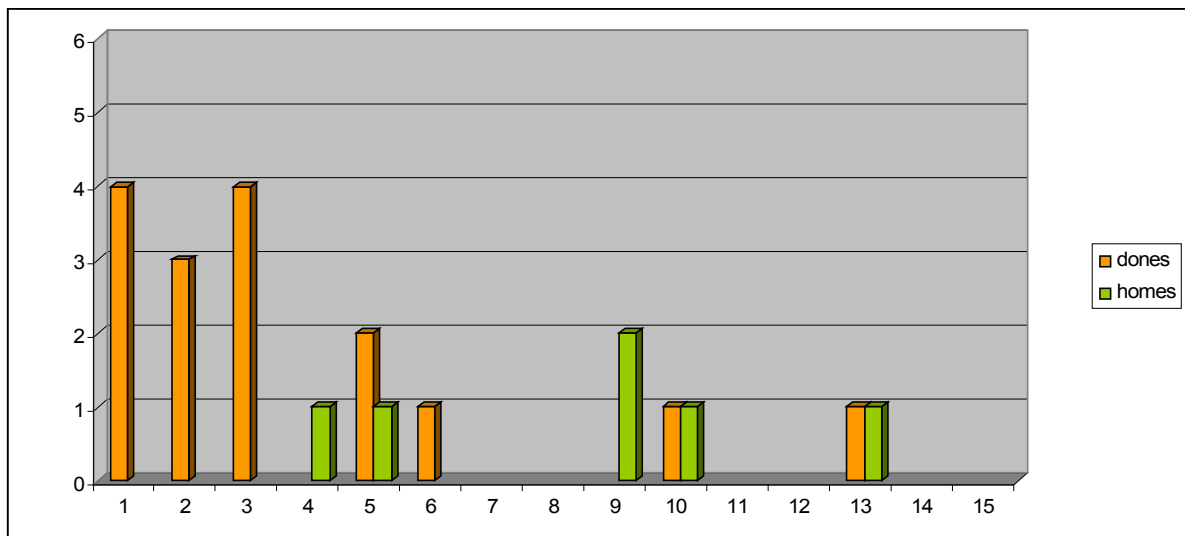
.....



Taula 10

b) Antiguitat

Pel que fa a la segona variable susceptible de provocar les desigualtats salarials, l'antiguitat a l'organització, de les enquestes realitzades s'obté que la mitjana al novembre de 2010 era de 4,9 anys. La mitjana en el cas de les dones era de 3 anys i 7 mesos, mentre que la mitjana en el cas dels homes era de 7 anys i 10 mesos (hi ha una diferència de l'ordre dels 4 anys). La distribució per sexes és la que segueix:¹⁶



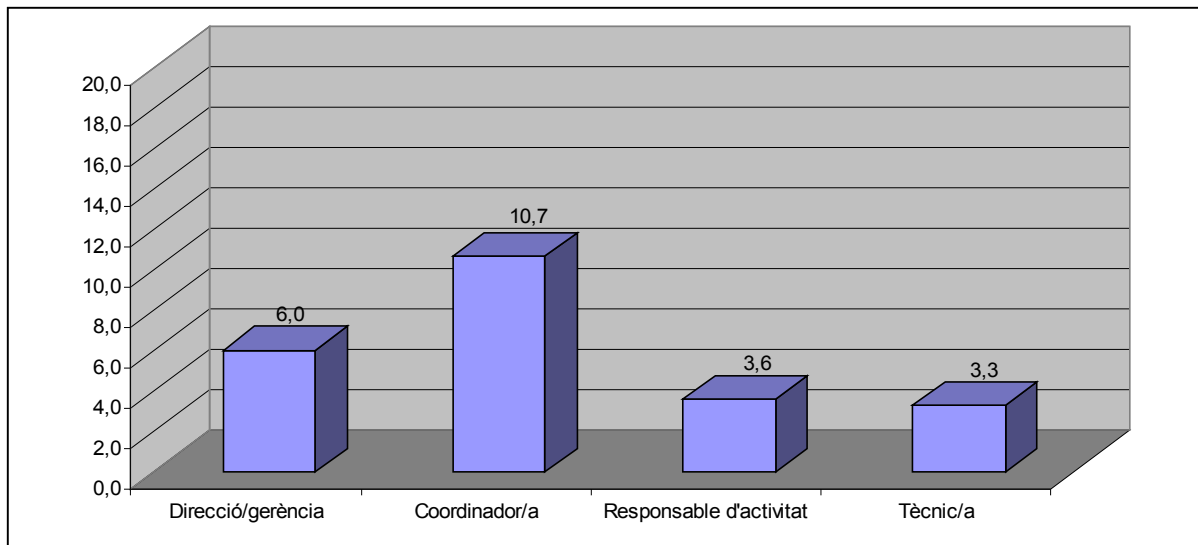
Taula 11

¹⁶ Els números de l'eix d'abcises corresponent a anys d'experiència o fracció. Així, per exemple, les persones amb menys d'un any d'antiguitat estan incloses en la categoria "1 any d'antiguitat"

.....

Es posa de manifest que totes les persones que tenen tres anys d'antiguitat o menys són dones. Del conjunt de dones, les que tenen més de 5 d'anys d'antiguitat són el 19%. En el cas dels homes aquest percentatge és del 67%.

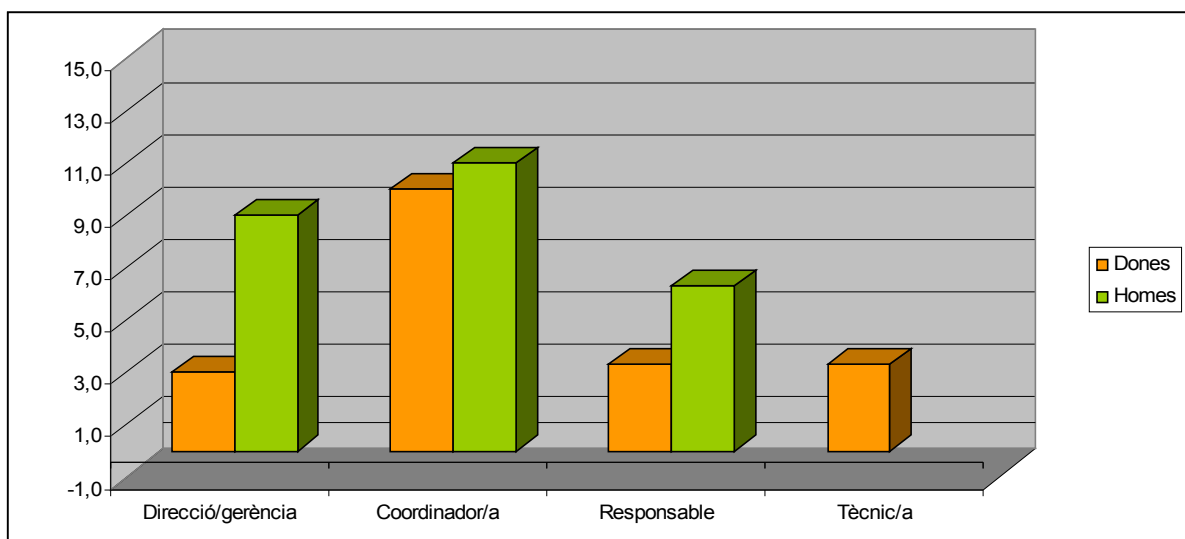
De les dades obtingudes a l'enquesta de novembre de 2010, es deriva que la distribució per categories en funció dels anys d'antiguitat era la següent:



Taula 12

La distribució constata l'existència de **correlació entre el nivell de responsabilitat general i l'antiguitat**, si bé no mostra linialitat en ser trencada per a la categoria de Coordinador/a (categoria que actualment ha desaparegut).

Si es desagreguen per antiguitat mitjana i sexe les dades de les diferents categories laborals resulta la següent distribució:



Taula 13

Es posa de relleu que per a totes les categories laborals els homes tenen més anys d'experiència mitjana que no pas les dones.

c) El tipus de contracte

Per a la situació a l'octubre de 2010, es posa de manifest que la majoria de persones tenen contractes indefinits però és una tipologia de contractació més freqüent en els homes que en les dones:

	Contracte indefinit	Contracte temporal	Contracte d'obra i servei	
Homes	78%	11%	11%	100%
Dones	59%	9%	32%	100%
Diferència	-19	-2	+21	

Taula 14

La diferència més substancial entre els contractes de dones i d'homes s'observa en els contractes d'obra i servei, en representar l'11% dels contractes que tenen el conjunt dels homes i el 32% dels contractes que tenen el conjunt de dones.

Així, desapareixen els contractes temporals i **s'accentuen les desigualtats de gènere relatives al tipus de contracte, atès que tots els homes tenen contractes indefinits mentre que les dones reparteixen els seus contractes entre indefinits (50%) i d'obra i servei (50%).**

d) El tipus de jornada

Finalment, i pel que fa al tipus de jornada, les dades mostren que **els homes tenen contractes de més hores de mitjana setmanal que les dones:**

	octubre 2010	juliol 2011
Homes	33,1 h.	30,2 h.
Dones	28,9 h.	27,2 h.
Diferència	12,5%	9,8%

Taula 16

Hem vist que després de la reestructuració la diferència en sous bruts mensuals disminueix entorn d'un punt percentual. Això és degut al fet que després de la reestructuració els homes disminueixen més la mitjana d'hores dels seus contractes.

Les persones que treballen 35h setmanals o més, representen el 16% de l'equip tècnic.¹⁷ Atenent a la distribució per sexe, s'aprecia com no hi ha homes que treballin

¹⁷ Segons el citat *Estudi-Diagnòstic* per al conjunt de les ONGD catalanes, el percentatge de persones que treballen 35h setmanals o més és d'un 54%.

menys de 26h setmanals i, entre el conjunt de les dones, les que treballen 20h o menys representen el 21%.¹⁸

A tall de síntesi, i un cop analitzats els factors susceptibles de motivar la desigualtat salarial entre homes i dones de l'equip tècnic, es posa de manifest que l'existència de bretxa salarial (en sou brut/hora) s'explica pel fet que els homes, proporcionalment, ocupen més llocs en categories de major responsabilitat general, pel fet que accedeixen a més plusos salarials per antiguitat¹⁹ (en tenir una mitjana superior d'anys d'antiguitat), i pel fet de tenir més contractes indefinits. Quant a l'explicació de la desigualtat en el sou mensual, a més d'aquests motius cal afegir el fet que els homes tenen una tipus de jornada de més hores de mitjana que les dones.²⁰

2.2.2 Gestió del personal

Fins avui, SETEM **no disposa de departament de gestió de personal**. En les entrevistes s'explica que cada àrea funciona de manera bastant independent, fins i tot amb una estructura administrativa pròpia i alguna amb una base de dades pròpies. De les entrevistes se subratlla que no hi ha una figura específica que s'ocupi de gestió del personal.

De les entrevistes resulta que fins ara eren les persones coordinadores d'àrea les responsables de la gestió de les persones. Al mateix temps s'observa que les dues descripcions de lloc de treball de les persones caps d'àrea que s'han analitzat no expliciten aquesta tasca (que en canvi sí s'explicitava en una descripció anterior del lloc de treball de cap d'àrea). D'altra banda, el Reglament Laboral descriu les persones coordinadores d'àrea com les responsables d'establir els dies de vacances, de decidir sobre la recuperació de les hores treballades de més, decidir sobre la concessió de permisos no remunerats, a més de ser les persones a consultar en primera instància en el cas de problemes laborals o de relació entre persones treballadores.

Tampoc queden clares les funcions de gestió de recursos humans del càrrec de Gerent i Direcció, de les quals no es disposa d'una descripció de lloc. En el Reglament Laboral aquestes funcions coincideixen amb les de persones coordinadores d'àrea amb algunes

¹⁸ Segons el citat *Estudi-Diagnòstic* per al conjunt de les ONGD catalanes, el percentatge de dones que treballen 20h o menys és d'un 30%.

¹⁹ Cal tenir en compte que les dades d'antiguitat només són disponibles per a la situació a l'octubre de 2010 (per mitjà de l'enquesta). Per tant, no es pot valorar la influència d'aquesta variable en la variació de la bretxa salarial entre octubre de 2010 i juliol de 2011.

²⁰ En la revisió de l'esborrany del present diagnòstic per part de SETEM, s'ha plantejat que algunes situacions no paritàries puguin estar reflectint desitjos i necessitats individuals (per exemple, el fet que diverses dones desitgin treballar menys hores). Des de la perspectiva de gènere, els desitjos individuals s'emmarquen en el sistema de relacions de gènere pel qual dones i homes se socialitzen amb rols i expectatives diferents, si bé deixant marge a opcions individuals.

En qualsevol cas, a nivell agregat les diferents preferències individuals esdevenen estadísticament no significatives, de manera que el motiu de les situacions diferenciades entre homes i dones cal buscar-lo en els mandats de gènere.

funcions més, exercides conjuntament amb la direcció, com la valoració d'hores treballades extres, la possibilitat d'acollir-se al teletreball, les decisions sobre les formacions o les decisions últimes sobre problemes entre el personal.

Aquesta **escassa claredat** en la definició de qui és responsable de gestió del personal es reflecteix en les opinions sorgides al taller, en què la majoria de persones van declarar que no hi ha ningú a SETEM responsable de recursos humans.

La definició dels llocs de treball sembla no existir per a tots els llocs. De les activitats desenvolupades resulta que hi ha persones que sí la tenen, mentre que hi ha altres que no la tenen o mai la van rebre. En el PE un dels objectius interns és definir clarament les funcions del personal contractat (obj.5.3) i de l'entrevista amb Direcció se sap que la definició de llocs és una prioritat organitzacional en el moment actual i que es farà basant-se en perfils de llocs ja existents. Ja s'ha posat en marxa una comissió que té com a mandat aquesta definició, segons resulta de la informació obtinguda.

Del material analitzat s'obté que **la formació o sensibilitat en gènere no es considera un requisit per treballar** a SETEM, encara que en algunes (però escasses) ocasions les persones han estat escollides també basant-se en els seus coneixements en gènere. De totes maneres, de l'estudi de les ofertes laborals a disposició no resulta que sigui un criteri d'incorporació. Se subratlla que en gairebé cap de les enquestes les persones esmenten explícitament la formació en gènere (o relacionada amb els drets de les dones) com una formació que hauria de requerir el seu lloc de treball.

Un altre punt que ha sorgit al llarg de les activitats en relació a la gestió de les persones és la necessitat de millorar les **modalitats d'acollida** de nou personal, que sembla no tenir l'acompanyament adequat. D'altra banda, no hi ha una política formalitzada de **promoció**, encara que de les enquestes resulta que l'"experiència", l'"antiguitat" i el "compromís" figuren entre els elements més esmentats. També es fa referència a la necessitat de saber "aguantar" i de tenir "paciència".

De les informacions rebudes, ha estat criticada la modalitat d'acomiadament i, més en general, **la modalitat de gestió del procés de reestructuració**. De les entrevistes i *focus group* realitzats amb el personal tècnic es qualifica la reestructuració com a no informada, jeràrquica i amb falta de transparència, relacionant-la amb la falta de diàleg entre l'equip tècnic i la Junta actual.

Pel que concerneix a la **gestió dels conflictes**, el Reglament Laboral disposa que

Qualsevol treballador/a podrà adreçar-se al seu coordinador/a d'àrea en primera instància, o a la Direcció-Gerència-Representant dels treballadors, per expressar-li les seves preocupacions en relació a les qüestions laborals, de relacions humanes i organitzatives. A més, el director, la gerent i el vocal de RR.LL. de la Junta Directiva també estaran disponibles per atendre qualsevol treballador/a (11 R.L.).

De les enquestes resulta que aquest mateix recorregut és el que oficialment s'hauria de seguir, encara que hi ha persones que subratllen l'absència de figures que realment gestionin els eventuais conflictes que sorgeixin. Al taller hi ha persones que han afirmat que en els moments en què s'han produït situacions problemàtiques en la plantilla, no s'ha donat una resposta adequada de gestió dels problemes.

Respecte a les **mesures de conciliació**, s'aplica una flexibilitat horària d'entrada i sortida de l'oficina, a més de disposar de la possibilitat de realitzar teletreball en la mesura d'un 20% de la jornada laboral.

Respecte a les percepcions de l'equip tècnic, de les enquestes resulta que efectivament les persones consideren gaudir d'una certa flexibilitat quant a l'horari (per diferents raons que van des de l'estudi a les responsabilitats familiars, o altres tipus d'activitats). Només en alguns casos es va contestar negativament i en altres casos no saben si la flexibilitat és una mesura de conciliació o no, o la desvinculen.

A més a més, de la informació obtinguda es coneixen casos en què el treball es desenvolupa fora de l'oficina, casos en què s'han concedit reduccions de jornades i permisos de paternitat, i també excedències per diferents raons.

2.2.3 Aspectes centrals a considerar en el nivell estructural a partir de l'anàlisi

- Que hi hagi una gran majoria de dones en la plantilla no eximeix de l'existència de desigualtats de gènere respecte a les condicions laborals, ja que aquestes s'articulen, tal com s'ha explicat en els apartats anteriors, al voltant dels sous, del tipus de jornada, del tipus de contracte, de l'edat, de l'antiguitat, de la distribució i dels càrrecs que, en definitiva, són els elements que conformen les bretxes de gènere en el seu conjunt.

SETEM, com a part del context social, reproduïx aquestes estructures: la feminització del treball tècnic administratiu, la joventut de les persones als llocs de menor responsabilitat general, la menor càrrega horària de les dones, la segregació vertical, la major antiguitat dels homes i una accentuada precarietat contractual de les dones. Tot això convergeix en l'existència d'una bretxa salarial de gènere que, encara que menor que la mitjana del context de Catalunya, no deixa de ser un aspecte a considerar.

Aquests factors no només afecten els aspectes salarials. Una diferent antiguitat, edat, responsabilitat, estabilitat laboral i hores treballades **influeix en una diferent visibilitat, poder, reconeixement i accés a la informació** d'homes i dones dins l'organització

Les persones en llocs de menor responsabilitat general en l'organigrama són dones i hi ha una sobrerrepresentació dels homes en els càrrecs de major responsabilitat global. Després de la reestructuració, aquesta desigualtat és manté, i fins i tot, s'agreuja lleugerament.

Si bé és cert que normalment les persones que es presenten per a ocupar determinats llocs són dones, la gestió de la mobilitat interna depèn de l'entitat, així com el reconeixement de capacitats. Aquest reconeixement de cada persona de l'equip en qualsevol nivell de l'organigrama permetria superar algunes percepcions de desvaloració del treball de les dones amb càrrecs tècnics i administratius. La major horitzontalitat que sembla presidir la nova etapa en què es troba l'entitat, representa un possible avanç cap a un major equilibri entre responsabilitats.

Encara que el fet d'accedir a un determinat tipus de contracte o jornada és aparentment una elecció individual, des de la perspectiva de gènere es mostra que es tracta d'un eix de desigualtat que estructura la societat. No es poden analitzar les desigualtats com un problema individual, sinó que responen al principi que regeix la desigual posició d'homes i dones en la societat.

- L'absència de responsabilitats clarament definides en relació amb la gestió tant individual com col·lectiva del personal, ha dificultat que l'organització sigui conscient de les problemàtiques internes en el seu conjunt. D'aquesta manera, falta la consideració de la importància de "l'atenció" de les persones que componen l'equip quant a les necessitats que puguin sorgir, i això ha estat particularment evident en les modalitats de gestió del procés d'acomiadament i reorganització del personal: sembla no haver-se donat un procés col·lectiu i individual d'acompanyament i atenció de les persones en un moment de gran intensitat emocional.

La definició de llocs garanteix que cada persona conegui les seves responsabilitats i tasques, la qual cosa resulta d'especial importància a SETEM, on una part de l'equip tècnic, totes dones, afirma desenvolupar tasques de més responsabilitat respecte les que se'ls havia assignat inicialment. De fet, la falta de descripció de llocs pot comportar una indefinició en relació a la càrrega laboral exercida i, en conseqüència, a les hores treballades. A més a més, posa a les persones en una negociació condicionada per eixos de desigualtat com l'edat, el sexe, l'orientació sexual, l'experiència, etc.

Des de la perspectiva de gènere s'alerta també sobre com els sistemes de valoració de llocs donen per suposada l'existència de lògica entre les responsabilitats d'un lloc, la complexitat inherent a l'exercici del mateix i la seva posició en l'escala jeràrquica (Acker, 1990).

- A SETEM **sembla no existir una percepció generalitzada de la necessitat de considerar la formació o la sensibilització en gènere com un requisit en la incorporació de nou personal** ni per a l'exercici de funcions. Per a una organització preocupada pels drets de les dones, tal com apareix en el PE, la formació en gènere facilita elements clau per a l'anàlisi dels problemes socials i la incidència política que impulsi canvis per a la transformació social. L'assimilació dels conceptes des de la perspectiva de gènere, tant en els aspectes polítics i teòrics com en els tècnics, és un element essencial independentment del tipus de funció que s'exerceixi o de l'àmbit de treball.

- Sota el concepte de conciliació de la vida laboral i familiar s'inclouen mesures com permisos de maternitat, paternitat, excedències, reduccions de jornada per a l'atenció de fills i filles, permisos per raons familiars, teletreball, flexibilitat horària, etc. A SETEM, tot i que no existeixen moltes modalitats de permisos formalitzats, **es donen facilitats per a prendre permisos per diverses circumstàncies demostrant una certa sensibilitat cap a les responsabilitats relatives a les tasques de cura.**²¹ Malgrat això, totes aquestes mesures de conciliació no formen part d'un pla de conciliació estructurat i informat en què l'organització consideri mesures conjuntes per facilitar l'articulació dels temps dins i fora de l'oficina.

²¹ Cal destacar que, fins a la reestructuració, la qüestió de la flexibilitat horària no s'ha aplicat en el cas del lloc de treball d'atenció al públic.

Aquests temps refereixen a un concepte ampli de conciliació que no es relaciona només amb la maternitat i la paternitat sinó també amb altres tipus de responsabilitats familiars i socials, i amb els temps personals.

- Junta Directiva, Direcció i equip tècnic identifiquen les mateixes problemàtiques: **falta de coneixement i reconeixement de les respectives tasques, i organització per compartiments estancs**. D'aquesta manera es dona un punt de partida per establir canvis estructurals que facilitin el funcionament efectiu dels canals de comunicació i que encoratgin cap a un treball conjunt i coordinat. En concret, l'ús dels Consells Estratègics i dels equips transversals suposa una oportunitat per a aquesta millora. El coneixement i reconeixement mutu dels diferents components que conformen SETEM són elements rellevants en el moment de plantejar l'execució de processos de transversalitat de gènere, la qual cosa requereix coordinació, informació i confiança.

En relació a una organització articulada per compartiments estancs, cal subratllar que **les funcions del voluntariat no estan prou integrades en l'estructura de SETEM** i això pot representar un obstacle a una reorganització més dialogada i horitzontal.

2.3 Nivell de cultura organitzacional

Les relacions de gènere com a relacions socials de poder determinen la distribució dels recursos, responsabilitats i oportunitats tant en les relacions personals com en les institucions que governen la vida social. Les relacions de gènere del context es reproduïxen en les organitzacions determinant la socialització de les persones dins l'organització i conformant el nivell de cultura organitzacional.

El nivell de cultura organitzacional es compon de les opinions, els valors, les normes i les pautes comunes que conviuen en una oficina i que representen la connexió entre allò personal i allò laboral. Així, el diagnòstic detecta aquests diferents components, sovint no escrits i implícits, que delimiten les oportunitats i les restriccions a què s'enfronta cada persona en l'equip.

Aquests elements que conformen la cultura organitzacional i que configuren el caràcter de l'organització són els més difícils de detectar i modificar, ja que romanen ancorats organitzacionalment en el fons, assumits com a intrínsecs a l'entitat.

La política institucional de cooperació al desenvolupament catalana planteja, a través de les Directrius d'equitat entre dones i homes (2010), que en el procés de promoció de l'equitat és imprescindible revisar la cultura organitzacional per comprovar la coherència entre el discurs i la pràctica quotidiana. Sovint aquesta genera desigualtats de gènere, excloent o privilegiant determinades persones i influïent en les responsabilitats i oportunitats diferenciades assignades al fet de ser home o dona i a les relacions socioculturals entre ambdós.

En aquest nivell s'ha tractat de conèixer el grau de sensibilitat sobre l'equitat de gènere, l'aplicació dels valors en la pràctica quotidiana, la connexió entre la vida laboral, la personal, la familiar i l'associativa, i el reconeixement mutu entre les persones de l'equip.

En els següents apartats, primer, es presenten les informacions obtingudes de les activitats desenvolupades (enquestes, focus group, entrevistes, taller)²² i de la revisió d'alguns dels documents facilitats, sobretot els elaborats per la Comissió de Gènere. Segon, es presenta l'anàlisi del diagnòstic de gènere basant-se en els temes estudiats, identificant els aspectes centrals que s'han de considerar, tant pel seu potencial d'impuls cap al canvi com de resistència al mateix.

2.3.1 Grau de sensibilitat i resistència sobre l'equitat de gènere

Es detecten diferents **reaccions davant el procés del diagnòstic de gènere**. Es distingeix un grup de persones, que coincideixen en gran part amb la Comissió de Gènere, que sí ho consideren necessari. Per a aquestes persones, els dubtes que es van plantejar van ser sobre l'oportunitat d'efectuar el diagnòstic simultàniament amb la reestructuració, posant en dubte l'oportunitat de portar aquests dos processos en paral·lel.

També es constata que la majoria de les persones no demostren un interès especial en el diagnòstic ja que, de l'observació directa, s'ha detectat que el seu esment ha estat molt escàs durant les reunions de treballadores, i aquestes s'han fet només a partir de reflexions de persones de la Comissió de Gènere.

D'altra banda, hi ha persones que mostren una resistència explícita, opinant que el diagnòstic no era una prioritat i fins i tot criticant el fet que s'hagi dedicat temps i recursos econòmics a això (encara que provinguin d'una subvenció específica, com és el cas). A més a més, hi ha persones que afirmen que a SETEM no hi ha necessitat d'un diagnòstic de gènere ja que el tema està ja suficientment "resolt".

Malgrat aquestes diferents posicions, en les enquestes les persones generalment creuen que tindran algun grau de responsabilitat cap al diagnòstic, encara que hi ha altres que diuen no tenir suficient informació per saber què implica el mateix.

Respecte a la **sensibilitat sobre l'equitat de gènere**, cal destacar que, encara que hi hagi persones que demostren tenir interioritzats alguns dels conceptes centrals de la teoria de gènere, hi ha altres (tant en l'equip tècnic com en la Junta) que consideren que parlar de relacions de gènere equival a quantificar dones i homes a l'oficina. En aquest sentit, en més d'una ocasió durant les activitats s'ha dit que SETEM, a causa de tenir una plantilla feminitzada (i fins i tot dues dones entre els càrrecs de major responsabilitat general dins l'equip tècnic i a la Junta) és una organització en què no hi ha discriminació de gènere. A més a més, s'ha expressat que SETEM no es pot comparar amb el que passa en la resta de la societat, considerant que l'entitat no és un reflex de les problemàtiques de "fora".

De totes maneres, quant a la **percepció del personal sobre si hi ha o no desigualtats de gènere a SETEM** la situació presenta aspectes contradictoris. En les enquestes, una de les qüestions més esmentades és la relativa a l'estructura "jeràrquica" de l'organització, amb el que això suposa en termes de diferència de sou i de poder. Hi ha una minoria que esmenta "les dones" i algunes desigualtats que les

²² En general, les informacions obtingudes mitjançant les activitats s'han tractat qualitativament, atenent més a la seva rellevància per a l'anàlisi que no pas a la seva representativitat quantitativa.

afecten especialment en relació, sobretot, a la divisió de tasques en l'organització i a temes de conciliació.

També, quan es fa una pregunta concreta sobre què hi té a veure l'equitat de gènere amb la vida laboral i personal, hi ha persones que identifiquen l'estreta relació entre aquests àmbits, esmentant l'atenció, la igualtat d'oportunitats i les dinàmiques relacionals.

De la mateixa manera, al taller, la gran majoria de les persones han expressat un o més problemes relatius a les relacions de gènere, tant a SETEM com en la seva vida personal. En la vida personal els "problemes de gènere" més esmentats són els relatius a la dificultat de gestió dels temps de la vida familiar i la laboral, la invisibilitat de les dones, els obstacles per al seu reconeixement, i l'existència de "petites discriminacions quotidianes". En el que concerneix als "problemes de gènere" a SETEM la majoria fa referència a la distribució desigual de poder i a la jerarquia, a la "divisió sexual del treball", a la diferència de reconeixement d'allò masculí i allò femení, i al problema que no hi ha una definició comuna de què és gènere. A més a més, cal destacar que els temes que van sortir al taller sobre els "problemes de gènere" coincideixen en gran part amb els identificats en el prediagnòstic de gènere de la Comissió de Gènere de juny de 2010.

Sobre l'ús **del llenguatge**, un altre element que denota una major o menor sensibilitat vers el tema, les observacions són contradictòries. D'una banda, de l'observació directa es detecta un esforç per usar un llenguatge inclusiu i no androcèntric, encara que de les entrevistes i els focus group resulta que hi ha gran varietat d'usos del llenguatge, sent molt estès l'ús d'un llenguatge oral que usa el gènere gramatical masculí com a genèric. En el Pla Estratègic i els Estatuts es detecta un esforç per a un ús del llenguatge inclusiu.

En l'activitat del taller en què les persones van haver de posicionar-se davant la qüestió de si a SETEM s'utilitza un llenguatge sexista, set persones (totes dones) van opinar que sí, mentre que les resta persones (11) van opinar que no. El debat es va desenvolupar al voltant de si era o no oportú que l'entitat tingués una política sobre el tema, ja que sembla que fins ara és una decisió personal atès l'ús del llenguatge depèn de la voluntat i el criteri de cada persona. Les persones que consideren que sí s'usa un llenguatge sexista a SETEM ho argumenten des de la pràctica de les comunicacions internes, en què majoritàriament s'usa el masculí com a genèric. D'altra banda, un afer que presenta cert descontentament és l'ús de l'expressió "reunió de treballadores" per considerar-ho innecessari. El terme, segons va ser explicat en els *focus group*, refereix a "persones treballadores" i no només a les dones.

2.3.2 Coherència, participació i transparència

Entre els valors que més s'esmenten en les enquestes figuren els valors de la coherència, la transparència i la participació que, tal com s'ha afirmat en el nivell polític, coincideixen amb els valors establerts pel Pla Estratègic 2011-2015.

La **coherència** es planteja, en la majoria de les ocasions, com un **valor que s'exerceix cap a fora, però que té dificultats per a ser identificat en el treball personal del dia a dia**. Cap a fora la coherència s'esmenta respecte a la relació amb les contraparts

.....

sòcies i, tal com s'ha dit, la coherència ha estat el que ha impulsat la incorporació de l'equitat de gènere en el PE. Un altre exemple de coherència institucional interna, però que es reflecteix externament, és el fet que s'hagués renunciat a rebre fons d'entitats amb formes d'actuació oposades als principis de SETEM.

També la **participació** resulta ser un valor difícil de desenvolupar: encara que SETEM impulsa un curs de metodologia participativa i considera la participació del voluntariat com un eix estructural del PE, en algun dels focus grup es va expressar que a la pràctica després la participació no s'aplica internament, per la qual cosa hi ha persones que arriben a parlar de "esquizofrènia entre el nivell intern i l'extern".

Malgrat això, s'esmenta com a procés participatiu, en major o menor grau, **l'elaboració del PE**, en què han tingut oportunitat d'expressar les seves idees tant el personal tècnic com la junta i el voluntariat.

Els espais de participació en què sí es prenen decisions resulten ser altres, especialment la Junta Directiva i els espais de coordinació en què participaven en l'anterior organigrama la direcció i les persones coordinadores. Dels focus group resulta que **en general no es participa des de baix en els espais de decisió**, ja que les persones referents sempre són les que ocupen càrrecs de major responsabilitat general i la resta queda exclosa d'aquests espais. En aquest sentit es percep la Junta com un espai tancat de presa de decisions en col·laboració amb la direcció en què les decisions es prenen per consens. Cal destacar que hi ha qui afirma que al si de la pròpia Junta no totes les persones tenen la mateixa influència en la presa de decisions.

De les activitats s'obté que la **transparència** és considerada com més factible de dur a terme en les actuacions externes de l'entitat que en el nivell intern. En relació a la transparència externa es va esmentar que és facilitada per ser un requisit de les finançadores i pel tipus d'accions que es realitzen amb les contraparts.

2.3.3 Equilibri entre la vida privada, la familiar, l'associativa i la laboral

Del taller desenvolupat a l'oficina es reconeix que el principal eix que diferencia l'ús del temps de les persones és **tenir o no tenir responsabilitats familiars**. En la dinàmica de la "agenda del dia" les persones que no tenen descendència van identificar bastantes més activitats de l'àmbit personal respecte a les persones amb responsabilitats familiars. De totes maneres, es detecta una escassetat d'activitats en l'àmbit personal: no hi ha gaires persones que tinguin activitats personals més enllà de les tasques domèstiques i familiars.

De les dinàmiques desenvolupades resulta que una característica comuna, especialment entre les dones que tenen fills o filles, és que **no s'identifica l'àmbit personal fora del familiar**. En els homes, la majoria esmenta que fa activitat física, mentre que entre les dones només ho esmenta una minoria, la resta esmenta formació, o expressen activitats de tipus relacional comunicatiu.

Hi ha algunes persones que manifesten que **no poden separar dràsticament els àmbits**, especialment el personal i familiar. De les "agendes del dia" es constata que una part de les persones reconeix aquest solapament entre àmbits, sobretot identificant la pausa del dinar com un moment per a activitats denominades personals o familiars.

Totes les persones participants al taller expressen **el pes major de l'àmbit laboral** i les implicacions que comporta quan es té família, arribant a plantejar que això implica el dilema de renunciar a la realització personal, qualificant la conciliació com "una lluita individual en què cal escollir prioritats". Aquesta qüestió se centra en diferents opinions en la qüestió de si dedicar temps a la descendència és una renúncia o una elecció.

La gran diferència en la varietat de tasques sembla residir en el fet de tenir o no descendència. Així, la gent sense descendència, en ser preguntada per tasques en l'àmbit familiar només menciona trucades o dinars amb el pare, la mare o amb ambdós i, en general, no s'esmenta la participació en la cura o les tasques domèstiques de la parella o d'altres persones.

Hi ha molt **poques referències a l'àmbit associatiu**. Dels homes, alguns manifesten realitzar activitats en aquest àmbit; de les dones una minoria ho esmenta. Sobre aquest tema, en la dinàmica del taller es va plantejar la qüestió que en l'àmbit laboral hi ha més possibilitats per a la conciliació que en l'associatiu, ja que no es preveu tant la possibilitat de participar quan es tenen responsabilitats familiars.

La **dificultat d'establir "fronteres"** entre el rol de persona treballadora, voluntària i activista sembla un element comú per a bona part de l'equip de SETEM. En general, a la pregunta de l'enquesta sobre el compromís amb l'entitat, s'ha subratllat el "compromís total" i el fet de prioritzar les activitats amb SETEM al temps dedicat a la vida familiar i personal.

Vinculat amb l'anterior, la percepció de part de l'equip és la d'una **sobrecàrrega de treball**, que no aconsegueix compensar-se amb les hores que es poden recuperar, sobretot en relació a la gran quantitat d'activitats de tipus laboral que exerceixen algunes persones fora de l'oficina a les nits i els caps de setmana. En general se subratlla la dificultat de "desconnectar" de les qüestions laborals, més enllà de les hores efectives de treball. Cal destacar que les persones que han parlat en termes de sobrecàrrega laboral eren dones, excepte en un cas.

2.3.4 El reconeixement de l'altra i de l'altre

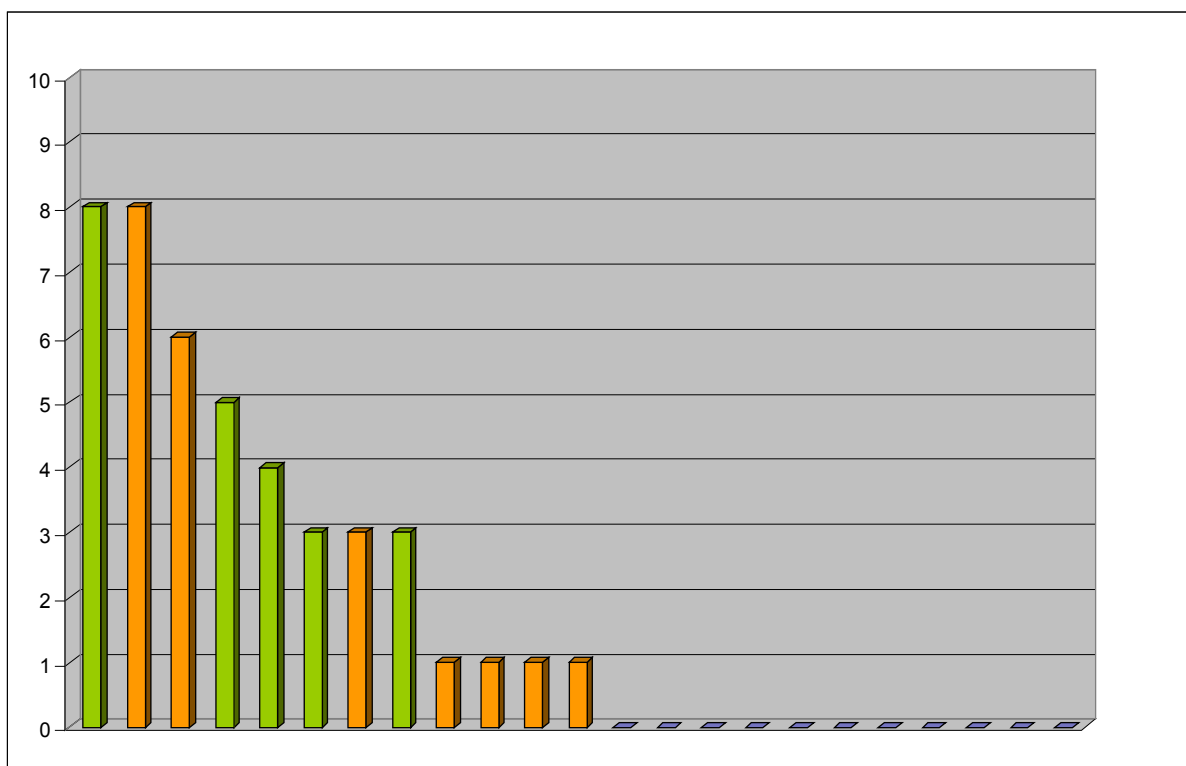
Durant el taller es va posar de manifest que **la majoria del personal no creu que, en les reunions, les opinions dels homes siguin més valorades que les de les dones** (cinc dones sí que ho van afirmar, mentre que les restants persones van dir que no). Les persones que van afirmar que no s'escolta més als homes van dir que és una qüestió individual, del tipus de caràcter, i que aquest tipus de reconeixement no té res a veure amb el fet de ser home o dona, ja que "hi ha dones a SETEM que sí que són escoltades". També hi ha persones que van afirmar que és una casualitat que els qui més parlen en les reunions siguin els homes. Les persones que opinen que sí que hi ha diferència argumenten que cal considerar que comparant el nombre de dones i d'homes en proporció les dones "estan silenciades". A més a més, s'afirma que tot el personal sap el que opina cadascun dels homes de l'oficina però no se sap de cadascuna de les dones, i que també es dóna el fet que sovint s'atribueix el mèrit a un home d'una determinada afirmació, encara que sigui una dona la que ho hagi dit primera.

Malgrat que la gran majoria de les persones no considerin que els homes siguin més escoltats, en analitzar el llistat de persones que al taller han aparegut com les que tenen

.....

un especial reconeixement en SETEM i que "són escoltades i són un referent", es detecten resultats contradictoris.

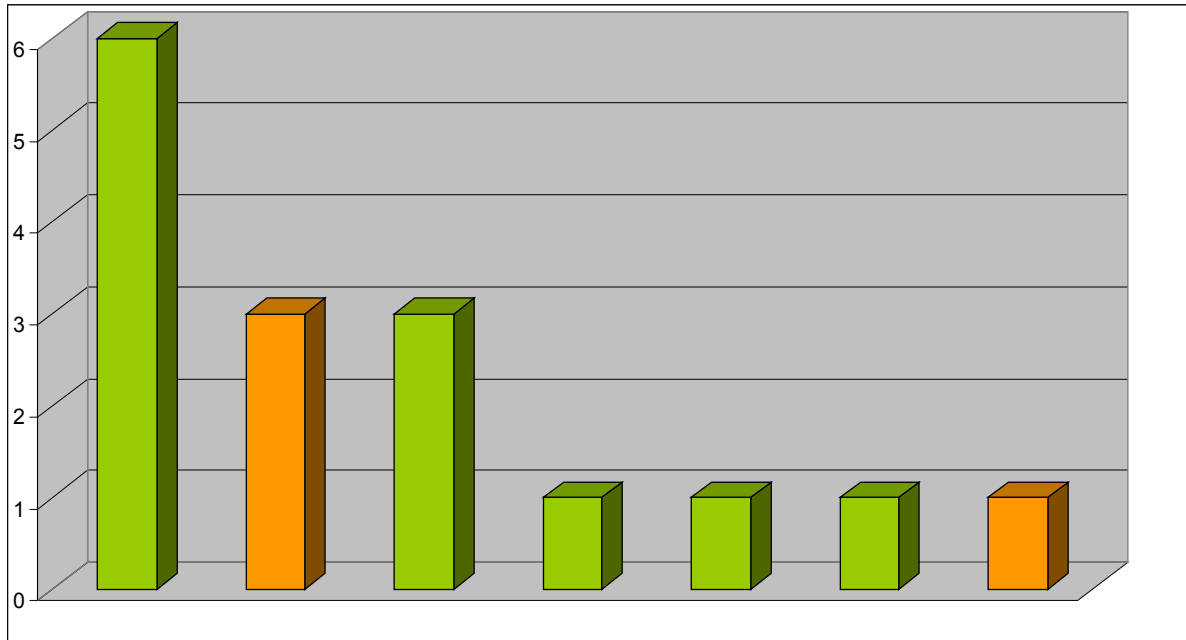
Així, en una de les activitats del taller es va sol·licitar escriure tres noms de persones que són escoltades en l'organització més enllà del lloc que s'ocupa en l'organigrama formal. El següent gràfic mostra el nombre de vegades que les diferents persones van resultar citades: en color verd es representa els homes i en taronja les dones. En el cas de tenir el mateix nombre d'esments s'ha ponderat per l'ordre en què apareixen els noms en el llistat facilitat durant l'activitat.



Taula 18

De les 23 persones de l'equip tècnic (7 homes i 16 dones) presents en el llistat, resulta que 12 han estat citades mentre que la resta no va tenir cap esment. D'aquestes dotze esmentades cinc són homes i set són dones, és a dir, **del total de set homes presents en l'equip tècnic, cinc formen part de les considerades com a persones "reconegudes" i escoltades en l'organització.**

En la propera gràfica es mostren les persones que van ser citades en la primera posició de les tres: en color verd s'indiquen els homes i en taronja les dones. Mitjançant l'esquema es mostra que **de les set persones que han estat esmentades en primera posició, cinc són homes.**



Taula 19

En línia amb l'anterior consideració, cal destacar que també de l'observació directa es detecta un important pes dels homes, tant quant a la conducció de les reunions com en l'influència en la presa de decisions: **encara que els homes estan en franca minoria semblen tenir un protagonisme rellevant**. En canvi, es detecta una visibilització menor d'algunes de les dones, bastant accentuat en el cas d'algunes de les més joves.

Dels primers cinc noms més citats en el llistat del taller (del que dos són dones) cal destacar que les capacitats esmentades són molt variades i no és possible dibuixar unes **característiques comunes de lideratge**. No obstant això, hi ha alguns elements que es repeteixen com el fet de ser una "persona treballadora" (afirmat en quatre sobre cinc casos) "reconèixer el treball aliè" (en dos casos sobre cinc), de "empatia i proximitat" (tres casos sobre cinc) o la capacitat de "escolta" (dos casos sobre cinc).

A més a més, les dues persones els noms de les quals van ser majorment citats van ser una dona i un home (vegeu el primer esquema). Es destaca que **s'hi van associar característiques diferents**: a l'home se li van associar, entre d'altres, la "determinació", la "passió" i la "lluïta" mentre que a la dona se li van associar, entre d'altres característiques, la "escolta", la "empatia", la "cura i sensibilitat". Cal destacar que de les primeres tres persones citades, dos (un home i una dona) reuneixen exclusivament característiques habitualment associades a allò "masculí" (anàlisi i racionalitat, crítica i reflexió, determinació) mentre que l'altra dona reuneix exclusivament característiques tradicionalment "femenines" (dolçor, escolta, cura).

De les capacitats atribuïdes al conjunt de l'equip, es destaca una **gran varietat** que reflecteix la riquesa de les persones que conformen SETEM. En aquest sentit, l'única capacitat que sembla comú al conjunt és la capacitat de ser una persona "treballadora".

.....

No obstant això, hi ha algunes capacitats que socialment i històricament s'atribueixen a les dones i que també apareixen en el llistat **vinculades més a les dones que als homes**: tal és el cas de "cuidar" i "dolçor", que s'atribueixen exclusivament a algunes dones; la capacitat de "treball en equip" i la "discreció", que només en un cas s'associa a un home; o "l'empatia" i "escolta", que són majoritàriament atribuïdes a dones però que es reconeixen també a homes. D'altra banda, hi ha la capacitat de "mediació i conciliació" que s'atribueix a la meitat dels homes, i només a dues dones.

Cal destacar que a la pregunta del taller sobre l'existència d'un **model de treball masculí a SETEM**, 10 persones (totes dones) sobre 18 es van declarar d'acord amb l'afirmació. Algunes d'aquestes persones van declarar que, més enllà del sexe de pertinença, la societat està masculinitzada i tant les dones com els homes a SETEM reproduïen models masculins, per exemple, en la forma de parlar agressiva. A més a més, van afirmar que igual passa amb la jerarquia, que es reproduïx pel valor imperant de la productivitat. Les persones que no estaven d'acord amb l'afirmació van dir que a SETEM més aviat predomina una manera de treballar "femenina" i que també caldria definir millor què s'entén per "masculí i femení". També entre les que estaven d'acord amb l'afirmació es va plantejar la necessitat de definir millor aquests termes per no caure en "l'essencialisme".

Respecte a l'autopercepció que cada persona té de les seves aportacions a SETEM, en les enquestes hi ha una gran varietat, esmentant des d'idees i temps, fins a il·lusió i opinió, passant per serenitat i amor. Quant al treball pròpiament dit, un nombre important de persones consideren que aporten compromís i coherència a l'ideari i a la missió de l'entitat. Altres se centren més al dia a dia i esmenten que donen suport a la resta del personal o compleixen amb el seu treball, la qual cosa és proporcionalment molt més expressat per les dones.

2.3.5 Aspectes centrals a considerar en el nivell de cultura organitzacional a partir de l'anàlisi

- El grau de sensibilitat en gènere de les persones, com a aptitud davant la prioritat de la superació de les desigualtats de gènere, és un element central per definir el punt de partida de SETEM quant a les possibilitats reals que es pugui avançar cap a un canvi organitzacional pro equitat en l'organització. A SETEM aquesta sensibilitat té diferents manifestacions, entre les quals es distingeixen tres.

En un primer grup hi ha les **persones que aposten clarament per un procés de canvi organitzacional pro equitat** i tenen sensibilitat en gènere. L'existència d'aquest grup de persones (la gran majoria dones) permet assentar les bases i promoure la implementació d'un procés d'aquestes característiques. El risc és que l'equitat de gènere sigui considerada un afer de responsabilitat i interès d'un grup particular, i no un valor col·lectiu cap al qual cada persona individualment està compromesa.

El segon grup es conforma per **persones que expressen explícitament la seva disconformitat amb l'enfocament de gènere** i no demostren tenir sensibilitat cap aquests temes. Aquest grup suposa un obstacle per profunditzar el canvi pro equitat, sobretot perquè està conformat per persones que tenen lideratge per ser reconegudes i escoltades o per tenir càrrecs de major responsabilitat general.

En el tercer grup, el majoritari, estan les **persones que no es posicionen clarament**, encara que expressen certa sensibilitat vers les desigualtats de gènere. L'existència d'aquest grup pot representar una oportunitat cap a l'equitat de gènere si s'aconsegueix la seva receptivitat, o, en canvi, pot representar una dificultat si la seva indiferència arriba a frenar el procés. La falta de posicionament combinada amb l'ús d'un llenguatge políticament correcte pot ocultar (encara que implícitament) la immobilitat que realment poden oposar.²³

El grau de sensibilitat o resistència és un element important a tenir en compte ja que per avançar cap a l'equitat de gènere i complir amb els objectius del PE es necessita un compromís important del conjunt del personal i no que hi hagi un impuls només per part de la Comissió de Gènere.

- Coherència en el nivell de cultura organitzacional refereix a la pràctica quotidiana de l'oficina en relació als valors que es declaren com a propis de l'entitat. Des de la perspectiva de gènere, **el valor de la coherència és especialment rellevant ja que pot ser un mecanisme per apropar la igualtat formal i la igualtat efectiva**. Vincular els principis polítics a la cotidianitat és central per avançar cap a l'equitat de gènere, en el sentit d'acostar l'àmbit de l'acció diària a la cura de les persones, al respecte i al reconeixement de l'altra i de l'altre. Amb el diagnòstic de gènere es detecta la **necessitat de tenir més en compte el valor de la coherència** que, a diferència del de participació, resulta estar menys treballat i reflexionat, malgrat ser un útil instrument per orientar els canvis interns pro equitat.
- La participació cal entendre-la en termes d'exercici de poder que en el nivell de cultura organitzacional es reflecteix, entre d'altres, en les maneres en què els valors són implementats en les relacions diàries. En relació a la participació, des de l'anàlisi de gènere es dóna importància a l'exercici del "poder amb", es a dir, col·laboratiu. Seguint a Rowlands (1997) aquest "poder amb" permet la consideració de veus que habitualment es queden en els marges. En aquest sentit, sumar poders es contraposa a la competència pel poder: mentre el primer multiplica les capacitats individuals disponibles, el segon és un joc de suma zero on el que guanyen unes persones ho perden altres. A SETEM el diagnòstic constata la **necessitat de obrir espais de "poder amb" per fomentar la participació de les persones que es troben en els càrrecs de menor responsabilitat general, que són majoritàriament dones**.
- La transparència es complementa amb els valors de la participació i la coherència ja que la transparència és un instrument que permet l'assumpció conscient de responsabilitats personals i col·lectives. Es tracta de generar les condicions òptimes que permetin l'exercici del poder de cada persona des del seu àmbit laboral i cap als altres àmbits, mitjançant la possessió de l'informació adequada. Des de la perspectiva de gènere l'èmfasi es posa en el fet que, gràcies a la transparència, les persones o els grups desempoderats internament poden prendre les seves pròpies decisions de manera informada.

²³ Aquest és un punt que es subratlla també en el diagnòstic de la FCONGD, ja que es constata l'existència d'un ús del concepte de gènere des d'allò políticament correcte però en què "no es creu" .

.....

El diagnòstic de gènere considera important aprofundir la prioritització de pràctiques més transparents i dialogades, que generin condicions que facin possible l'empoderament de les persones que conformen l'organització.

- En la societat actual, la "producció" de béns i serveis és l'única activitat remunerada i socialment considerada com a treball. La teoria de gènere ha visibilitzat les activitats de "reproducció", la responsabilitat de les quals està socialment atribuïda a les dones, com a treball central però infravalorat de la sostenibilitat del sistema econòmic-social. Sense el treball domèstic familiar no podria sostenir-se el treball fora de la llar, no només per una qüestió de subsistència biològica, sinó per la qualitat de vida, les relacions, i tot allò que construeix en ser humà com a persona (Carrasco, 2006).

SETEM com a organització que pertany a un context determinat participa de la concepció del treball assalariat com a centre de l'organització dels temps de vida. Seguint aquest model, entre les persones de SETEM es detecta una preponderància d'allò laboral sobre les resta d'esferes, col·locant el **treball assalariat al centre de les preocupacions, dels temps quotidians i de les energies**, influint en les responsabilitats familiars, personals i associatives. La dificultat a fixar els límits a la dedicació laboral està en línia amb les formes d'organitzar els temps del tercer sector, en què la disponibilitat total en nom del compromís amb l'entitat és un eix organitzador.

Tot això a SETEM sembla tenir conseqüències específiques en les persones que tenen descendència, tant homes com dones, i això produeix tensions entre l'àmbit de la producció i el de la reproducció.²⁴ Es tracta d'un problema major per a les dones ja que són elles qui suporten **el mandat social de gènere que els assigna la responsabilitat principal del manteniment de l'àmbit privat familiar**. Com es gestionarà la major càrrega de treball com a conseqüència de la reestructuració és un element que mereix una atenció especial perquè condiciona l'equilibri entre els diferents temps de vida.

- Els processos de socialització de gènere mitjançant els quals les persones aprenen a complir amb les característiques associades a allò femení i allò masculí vinculen, com desvela la teoria de gènere, allò masculí a la cultura, la política, la raó, el poder, l'èxit; i allò femení a la natura, allò emocional, l'amor, la intuïció, la moralitat i el sotmetiment (Pateman, 1995). Aquesta dicotomia és jeràrquica, ja que les característiques associades a allò femení estan desvalorades socialment i culturalment en associar-se amb l'àmbit privat i de la natura.

En les organitzacions, aquesta jerarquització defineix els diferents models de lideratge així com les pràctiques relacionals i els elements que es valoren per a l'ascens. Ser competitiu o competitiva, saber prendre les decisions de forma ràpida i contundent, tenir un fort control de les emocions, saber parlar en públic, tenir capacitat de gestió, etc. Aquestes pautes de gènere de la masculinitat hegemònica són a les que s'han d'adaptar tant homes com dones, sent el model d'èxit social (Connell, 1997).

²⁴ Cal considerar que, encara que a SETEM en la immensa majoria de les ocasions s'ha plantejat la dificultat de l'atenció de la descendència, quan es parla de l'àmbit familiar també s'inclou l'atenció a ascendents o altres persones amb les que es conviu; sense oblidar la importància del temps personal que repercuteix també en altres àmbits (Torns, 2002).

.....

A SETEM el model no està tan perfilat, ja que tant en homes com en dones conflueixen trets històricament associats a la masculinitat i la feminitat, la qual cosa influeix en els models de lideratge que no compleixen completament amb les característiques de la masculinitat hegemòniques. Malgrat això, **els homes tenen un protagonisme important relacionat amb els espais de participació i la creació d'opinió.** Això desemboca en un exercici de poder quotidià que no és identificat com tal per la majoria del personal.

A més, no hi ha un model de lideratge únic a SETEM i les característiques varien força entre les persones que es considera que tenen més reconeixement. Es detecta **la convivència de les característiques de la masculinitat hegemònica amb aspectes associats a la feminitat.** També es destaca que hi ha característiques associades a la feminitat que estan considerades gairebé exclusivament cap a les dones, tal és el cas d'aquelles vinculades a la cura o la preocupació pels aspectes emocionals.

3. RECOMANACIONS PER A UN PLA D'ACCIÓ

El present diagnòstic de gènere vol ser l'inici d'un procés de canvi organitzacional pro equitat, en coherència amb el Pla Estratègic 2011-2015. Conèixer el punt de partida pel que fa a l'equitat de gènere en relació amb cada nivell permet reflexionar sobre les possibles accions a dur a terme per part de totes les persones que conformen l'organització, i amb un compromís polític cap al canvi del conjunt de les persones treballadores.

L'objectiu principal d'aquestes recomanacions és plantejar algunes idees vinculades a l'anàlisi del diagnòstic de gènere perquè l'equip de SETEM construeixi el seu propi Pla d'Acció aprofundint els diferents aspectes que es considerin prioritaris a curt, mig i llarg termini.

En el nivell polític es considera una base per al canvi l'existència d'un Pla Estratègic centrat en la promoció de la justícia social i en els valors de la participació democràtica, la transparència i la coherència; així com la lluita per una transformació de la societat que respecti els drets de les dones. A més a més, la contribució que ha vingut fent la Comissió de Gènere en l'anàlisi de les desigualtats intraorganitzacionals representa un avanç en la consolidació d'un espai transversal que garanteixi la incorporació de l'enfocament de gènere en l'entitat.

No obstant això, l'equitat de gènere hauria d'ancorar-se a l'agenda de SETEM com un afer estratègic prioritari que precisa suport específic tant de tipus polític com financer, si es volen superar els obstacles a la incorporació de la perspectiva de gènere. Considerar la Comissió de Gènere com a interlocutor polític legítim és imprescindible per a la sostenibilitat de les accions pro equitat a curt, mig i llarg termini.

En el nivell estructural el procés de reorganització ha suposat una oportunitat per repensar l'organització i reflexionar sobre les limitacions i oportunitats d'algunes dinàmiques estructurals. SETEM, dins el context de Catalunya, presenta una estructura relativament igualitària que hauria d'aprofundir-se en ser una entitat que té l'objectiu d'aconseguir un món més just socialment i econòmicament.

Això hauria d'implicar prestar una atenció específica des de la perspectiva de gènere a la distribució del personal i a les condicions laborals, així com a una gestió de les persones basada en la consideració de la importància de la cura i els vincles entre la vida dins i fora de l'oficina. A més a més, és central pensar com superar els obstacles actuals que impedeixen una estructura més dialogada i horitzontal.

En el nivell de cultura organitzacional cal destacar una general sensibilitat de gènere de part de l'equip de SETEM, la qual cosa constitueix un bon punt de partida per a la incorporació de canvis pro equitat en l'organització. És interessant recalcar que els models de lideratge són diversos i permeten flexibilitat en els mecanismes d'inclusió i exclusió, encara que es detecta un major reconeixement de les opinions dels homes en les dinàmiques de l'organització.

Malgrat aquests elements d'oportunitat, hi ha altres que poden representar dificultats en aquest nivell. Tal és el cas de la disconformitat, resistència i indiferència de part de les persones que conformen SETEM cap als plantejaments de l'enfocament de gènere, així

com de pràctiques quotidianes d'exercici del poder que limiten la coherència, la participació i la transparència en el treball del dia a dia. La percepció de les persones de la preponderància i desvinculació dels temps laborals sobre els temps personals, familiars i associatius és una qüestió a reflexionar per les seves conseqüències en termes de desigualtats de gènere.

En adequació amb tot el que s'ha expressat anteriorment, es proposen algunes recomanacions bàsiques per a cada nivell, que reforcin la implementació i aprofundiment dels principis rectors del Pla Estratègic 2011-2015:

Nivell polític	
Definició de l'entitat	<p>Desenvolupar l'eix cinc del Pla Estratègic 2011-2015, especialment de l'objectiu d'incorporació de l'enfocament de gènere en els àmbits de funcionament de l'organització, amb l'assignació de recursos específics per a això.</p> <p>Ampliar la idea de gènere com a eina política, i no sols tècnica, de transformació social tant en l'acció interna en l'organització com externa cap a la ciutadania, en coherència amb la preocupació central de SETEM per la justícia.</p>
Comissió de Gènere	<p>Donar plena legitimitat a la Comissió de Gènere com a interlocutora rellevant en aquest nivell. Per això la Comissió ha de formalitzar-se amb hores remunerades de dedicació i amb un pla de treball específic i conformar-se per persones de diferents nivells i àmbits per a augmentar l'espectre d'actuació.</p> <p>Aconseguir que tot el personal, cadascú en l'exercici dels seus espais, es senti responsable del treball pro equitat de gènere. La Comissió de Gènere ha de ser la coordinadora del processos de canvi organitzacional i no pot substituir el treball individual que cada persona ha de realitzar en el seu àmbit específic d'actuació.</p>
Nivell estructural	
Distribució del personal i condicions laborals	<p>Obrir un espai de reflexió sobre les desigualtats de gènere existents en la conformació de la plantilla: bretxa salarial, menor càrrega horària de les dones, segregació vertical, major antiguitat dels homes, superior precarietat contractual de les dones, etc. No n'hi ha prou amb pensar que la pròpia entitat està en millor situació que la resta de la societat, cal treballar per superar les desigualtats identificades.</p> <p>Reconèixer que la feminització de l'entitat i especialment dels llocs tècnics-administratius és un aspecte a considerar, sent un dels eixos de desigualtat que estructura l'entitat, tant des del punt de vista de la segregació laboral com des del punt de vista de la percepció de desvalorització del treball tècnic-administratiu.</p>
Gestió del personal	<p>Considerar la necessitat de delimitar clarament les responsabilitats en relació a la gestió tant individual com col·lectiva del personal, perquè sigui possible potenciar els processos d'atenció i acompanyament a les persones.</p>

.....

	<p>Definir els llocs per garantir que cada persona conegui les seves responsabilitats i tasques, evitant la negociació individual del lloc i l'eventual major càrrega de treball (tant horària com d'obligacions).</p> <p>Efectuar formacions per conscienciar en relació amb gènere com a qüestió tant política com tècnica, que no pot ser examinada de forma desvinculada de l'anàlisi del context i de les relacions de poder. Especialment important és la participació i inclusió del personal tècnic, la junta i el voluntariat en les formacions, per al creixement equitatiu de l'equip i per impulsar mecanismes d'apropiació a tots els nivells de responsabilitat.</p> <p>Tenir en compte en la selecció del personal la formació o la sensibilització en gènere com a valor afegit clau per a la transformació social a la qual aspira SETEM.</p> <p>Establir un pla de conciliació estructurat i informat en què l'organització consideri mesures conjuntes per facilitar l'articulació dels temps dins i fora de l'oficina. Això contribueix a impedir que les mesures de conciliació existents a SETEM siguin producte d'una negociació individual i discrecional, sense arribar a ser un dret reconegut i conegut, que caldria regular i institucionalitzar.</p>
Relació equip tècnic-Junta-voluntariat	<p>Instaurar canvis estructurals que facilitin el funcionament efectiu dels canals de comunicació i que encoratgin espais de diàleg i de reconeixement de les capacitats pròpies i alienes, per superar la percepció de descoordinació i de compartiments estancs. La implicació de la Junta en els diferents reflexions que planteja el present diagnòstic és imprescindible.</p> <p>Integrar el voluntariat en l'estructura de SETEM és vital per construir una organització més coherent amb els principis institucionals. És important que els canvis pro equitat incloguin la seva visió i participació.</p>
Assetjament sexual	Es recomana incloure un protocol d'assetjament sexual al reglament laboral.
Nivell de cultura organitzacional	
Grau de sensibilitat i resistència vers l'equitat de gènere	<p>Donar continuïtat al procés de diagnòstic de gènere amb l'objectiu de mantenir l'interès que l'ha acompanyat, gràcies a la sensibilització d'algunes persones de l'entitat.</p> <p>Considerar que les persones sensibilitzades són una minoria i per això és necessari planificar accions específiques que abordin les reserves i la indiferència de part d'algunes persones, en els diferents nivells de responsabilitat.</p> <p>Potenciar l'ús no androcèntric i inclusiu del llenguatge, tant en el registre oral com en les comunicacions escrites.</p>
Coherència, participació i transparència	Repensar la distància entre la teoria i la pràctica interna d'aquests tres valors, especialment en relació a: la coherència entre allò que es declara i allò que fa, i el tracte cap a les persones; la participació entesa com una suma de capacitats en termes de "poder amb"; la transparència com a factor d'empoderament dels diferents

.....

	<p>components de l'equip.</p> <p>Aprofitar el moment de canvi en què es troba l'entitat per establir espais de participació en què el personal sàpiga clarament com participar i quin poder té en la presa de decisions.</p>
Equilibri entre la vida privada, familiar, associativa i laboral	<p>Tenir en compte que la majoria de les persones perceben una excessiva preponderància en la seva vida d'allò laboral sobre la resta d'esferes. Intentar una organització del treball que s'allunyi d'aquesta preponderància d'allò laboral, considerant que les persones no són éssers aïllats i necessiten cures.</p> <p>Atendre el possible augment de les càrregues de treball perquè pot afectar l'equilibri entre la vida dins i fora de l'oficina, i conseqüentment augmentar les desigualtats de gènere.</p>
El reconeixement de l'altra i de l'altre	<p>Qüestionar el protagonisme dels homes en els espais de participació i de creació d'opinió, ja que això exclou que se sentin altres veus i la possibilitat que es tinguin en compte altres arguments.</p> <p>Iniciar un debat sobre els models de lideratge intern i les característiques associades a la masculinitat i la feminitat a SETEM per ampliar l'espectre del reconeixement mutu de l'altra i de l'altre.</p>

.....

4. BIBLIOGRAFIA

ACKER, JOAN (1990). "Jerarquías, empleos, cuerpos: teoría de las organizaciones generizadas", en *Gender & Society*. Vol. 4, No. 2, pp. 139-158.

AECID (2007). *Diagnóstico de género de la cooperación española en Colombia*. Bogotá.

AGÈNCIA CATALANA DE COOPERACIÓ AL DESENVOLUPAMENT (2010). *Directrius d'equitat entre les dones i els homes de la cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: Direcció General de Cooperació, Desenvolupament i Acció Humanitària.

BADINTER, ELISABETH (1993). *XY, La identidad masculina*. Madrid: Alianza Editorial.

BASTARDES, CLARA; FRANCO, LAIA (2006). *Estudi-Diagnòstic: la perspectiva de gènere en el treball de les ONGD catalanes*. Barcelona: FCONGD.

BONINO, LUIS (2003). *Varones, conciliación en lo doméstico y caminos hacia el cambio*. Barcelona: Convención catalana sobre masculinidades, diversidad y diferencia.

CARRASCO, CRISTINA (2001). "La sostenibilidad de la vida humana. ¿Un asunto de mujeres?" en *Mientras Tanto*, Nº 82. Barcelona: Icaria Editorial.

CARRASCO, CRISTINA (2006). *Tiempo de trabajo, tiempo de vida: ¿reorganización o conciliación?* Ciudad de las mujeres.

COORDINADORA DE ONGD DE EUSKADI (2008). *Sistema-evaluación del proceso para la incorporación de la perspectiva de género en las ONGD vascas*. Bilbao: Kadlidadea.

CONNELL, ROBERT W. (1997). "La organización social de la masculinidad", en Valdés, Teresa; José Olavarria (edc.), *Masculinidad/es: poder y crisis*. Cap. 2, ISIS-FLACSO: Ediciones de las Mujeres Nº 24, pp. 31-48.

DÍAZ, CAPITOLINA (2010). *Horarios más adecuados, vidas más igualitarias*. Madrid: Fundación Carolina.

ESCAPA, ROSA; MARTÍNEZ, LUZ (2010). *Estrategias de liderazgo para mujeres directivas*. Barcelona: Departament de Treball, Generalitat de Catalunya.

KABEER, NAILA (1999). "From Feminist Insights to an Analytical Framework", en Kabeer, Naila; Ramya, Subrahmanian (Eds.), *Institutions, Relations and Outcomes: Framework and case studies for gender-aware planning*. London: Zed Books.

LUKES, STEVEN (2007). *El poder. Un enfoque radical*. Madrid: Siglo XXI.

MILLETT, KATE (2010). *Política sexual*. Madrid: Colección Feminismos, Ediciones Cátedra.

MURGUIALDAY, CLARA; VÁZQUEZ, NORMA (2005). *Un paso más: evaluación de impacto de género*. Barcelona: Cooperació.

NAVARRO, NATALIA (2003). "Cambiar el chip: Revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género", en García, Adela (coord.), *Género en la Cooperación al Desarrollo: una mirada a la desigualdad*. Madrid: ACSUR-LAS SEGOVIAS.

OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR (2009). *L'ocupació al Tercer Sector Social de Catalunya*. Barcelona: Fundació Caixa Catalunya.

PATEMAN, CAROLE (1995). *El Contrato Sexual*. Madrid: Anthropos.

PNUD (2002). *Diagnóstico institucional de género*. El Salvador: Cuaderno nº 2.

PNUD (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*. El Salvador: América Latina Genera.

RAO, ARUNA; KELLEHER, DAVID (2002). *Corriendo el velo de la desigualdad de género institucional*. Documento elaborado para el Programa Regional para la Formación de Género y Políticas Públicas (PRIGEPP).

ROWLANDS, JO (1997). *Questioning empowerment: working with women in Honduras*. Oxford: Oxfam UK and Ireland.

SCOTT, JOAN (1999). "El género: una categoría útil para el análisis histórico", en Marysa Navarro; Catherine Stimpson (comp.), *Sexualidad, género y roles sexuales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

TORNS MARTÍN, TERESA; CARRASQUER OTO, PILAR; BORRÀS CATALÀ, VICENT; ROCA DE TORRES, CLARA (2002). *El estudio de la doble presencia: una apuesta por la conciliación de la vida laboral y familiar*. Barcelona: UAB.

TUBERT, SILVIA (2003). *Del sexo al género. Los equívocos de un concepto*. Madrid: Ediciones Cátedra, Colección Feminismos.

ZABALA, IDOYE (2005). *Género y desarrollo: estrategias alternativas*. Documento elaborado para el Departamento de Economía Aplicada de la Universidad del País Vasco.

5. ANNEXOS: Metodologia

Atès l'objectiu del diagnòstic ("realitzar, mitjançant metodologies participatives, un diagnòstic de gènere en l'oficina de SETEM-Barcelona") la metodologia es basa en els principis de la participació que permet integrar la realitat laboral i personal en un procés de reflexió i de sensibilització, creant una consciència sobre la manifestació profunda de les desigualtats de gènere en l'estructura de la societat.

La metodologia participativa per a l'elaboració d'un diagnòstic de gènere permet desvelar les relacions de poder en els diferents nivells i àrees d'una organització, generant un procés de reflexió sobre les potencialitats i resistències al canvi pro equitat. Les persones de l'organització amb les quals es treballa no són tan sols objecte d'estudi sinó que interactuen amb la realitat, amb el procés de la investigació i formen part de la construcció del coneixement, és a dir, també són subjectes de canvi, agents transformadors. El diagnòstic vol ser una anàlisi de la realitat des d'un enfocament que no només pretén explicar realitats sinó també detectar necessitats.

El diagnòstic s'articula al voltant de les fases següents:

1. Elaboració de les eines d'anàlisi amb l'objectiu d'obtenir la informació necessària per al diagnòstic

La metodologia proposada per INDERA per a l'elaboració del diagnòstic va ser consensuada amb SETEM d'acord a les necessitats i objectius plantejats en els TdR.

Reunions

- Amb el director i la referent de la Comissió de Gènere, amb la finalitat de facilitar el procés i de considerar les especificitats de la proposta.
- Amb personal de la Comissió de Gènere, per a fer seguiment sobre les activitats que s'estaven desenvolupant fins al moment (entrevistes i observació directa).
- Amb tot el personal de l'oficina, per a informar del començament del diagnòstic i demanar la seva col·laboració i implicació.

Anàlisi documental

- Estatuts de l'associació SETEM CATALUNYA (setembre 2002).
- Tercer esborrany Pla Estratègic SETEM 2011-2015 (juliol 2010).
- Reptes i implicacions del PE 2011-2015. Taller amb treballadores i treballadors (19/10/2010).
- Actes de la Comissió per a la reorganització del 08/11, 15/11 i 29/11 de 2010.
- Reglament laboral de SETEM CATALUNYA (febrer 2009).
- Ofertes de treball: director, persona tècnica de campanyes, responsable departament de formació, persona tècnica de formació, responsable de programes amb Àfrica.
- Descripció de funcions: cap d'àrea de participació i campanyes, cap d'àrea de formació i capacitació.

.....

- Taula de dades laborals (novembre 2010, març 2011).
- Organigrama general i organigrama nominal (agost 2010).
- Diagnòstic FCONGD: on es situa SETEM? (Report del context de gènere en organitzacions similars).
- Resum procés de gènere a SETEM CATALUNYA
- Pre-diagnòstic de gènere a SETEM CATALUNYA (juny 2010).
- Informe de resultats: Diagnòstic organitzatiu i del sistema de gestió de l'equip humà (PowerPoint BIDEA)
- Resum reunions tema reestructuració i gènere novembre 2010.
- Proposta alternativa de reorganització.

2. Recopilació i anàlisi qualitatiu de dades

Es va obtenir informació primària mitjançant:

Enquestes

El número total de persones que van contestar les enquestes va ser de 43 (28 dones i 15 homes). Per a copsar les seves opinions es van elaborar tres models d'enquesta:

- Enquesta *on line* per conèixer les opinions de la Direcció, la Gerència i el personal tècnic en relació amb el procés de diagnòstic i generar la seva implicació en el mateix. Es va obtenir informació concreta tant sobre concepcions polítiques com sobre dinàmiques organitzacionals.
Aquest model va ser contestat per 28 persones (20 dones i 8 homes).
- Enquesta *on line* per conèixer les opinions de la Junta Directiva en relació amb el procés de diagnòstic i generar la seva implicació en el mateix. Es va obtenir informació concreta sobre les prioritats i estratègies en aquest nivell polític.
Aquest model va ser contestat per 7 persones (4 dones i 3 homes).
- Enquesta *on line* per conèixer les opinions del voluntariat en relació amb el procés de diagnòstic i generar la seva implicació en el mateix. Es va obtenir informació concreta tant sobre concepcions polítiques com sobre dinàmiques organitzacionals.
Aquest model va ser contestat per 8 persones (4 dones i 4 homes).

Entrevistes semi-estructurades

- Entrevista amb el director, per tal de conèixer les pràctiques quotidianes des de la seva responsabilitat, i percepcions sobre les oportunitats i resistències a posar en pràctica un canvi pro equitat.

.....

- Entrevista amb la gerent, per tal de conèixer les pràctiques quotidianes des de la seva responsabilitat, i percepcions sobre les oportunitats i resistències a posar en pràctica un canvi pro equitat.
- Entrevista amb coordinadors d'àrea (2 homes), per tal de conèixer les pràctiques quotidianes des de la seva responsabilitat, i percepcions sobre les oportunitats i resistències a posar en pràctica un canvi pro equitat.

Focus group

- *Focus group* amb responsables d'activitats per a obtenir informació sobre les pràctiques quotidianes des de la seva responsabilitat, i percepcions sobre les oportunitats i resistències a posar en pràctica un canvi pro equitat.
Es van organitzar dos *focus group* en què globalment van participar 10 persones (9 dones i 1 home).
- *Focus group* amb el personal tècnic i amb el personal administratiu per a obtenir informació sobre les pràctiques quotidianes des de la seva responsabilitat, i percepcions sobre les oportunitats i resistències a posar en pràctica un canvi pro equitat.
En aquesta activitat van participar 4 dones.
- *Focus group* amb la Junta Directiva per a obtenir informació sobre les seves percepcions i posicionaments sobre les oportunitats i resistències a posar en pràctica un canvi pro equitat.
En aquesta activitat van participar 7 persones (3 dones i 4 homes).

Taller

- Taller per al personal de l'oficina amb distintes activitats d'observació, opinió, contingut i informació. Amb dinàmiques de grup es van tractar temes relacionats amb la sensibilitat cap a l'equitat de gènere en les organitzacions, els valors més difosos en l'oficina, el reconeixement de capacitats, el lideratge, la relació entre la vida laboral i la vida familiar/personal.
En aquesta activitat van participar 19 persones (15 dones i 4 homes).

Les activitats desenvolupades van ser:

- "Quin és el problema?" Dinàmica que permet detectar què s'entén per "problemes de gènere" i quins són els nusos principals sobre els quals cal actuar.
- "L'agenda del dia". Dinàmica que permet reflexionar sobre la vinculació entre àmbits (personal, laboral, familiar i associatiu) i els possibles impactes que té posar més èmfasi a uns o a uns altres.
- "Reconeixement de capacitats". Dinàmica que permet reflexionar sobre les capacitats que es reconeixen a les altres i els altres.

-
- "A favor o en contra". Dinàmica que demana posicionar-se, de forma argumentada, sobre algunes realitats de l'oficina.
 - "El carrusel". Dinàmica que permet treballar, amb l'opinió de totes les persones participants, una proposta de solucions a alguns dels problemes identificats, que en aquest cas van ser gènere, jerarquia i cura.

Observació directa

Observació directa assistint a la reunió quinzenal de treballadores durant tres mesos (de novembre 2010 fins a febrer de 2011), amb l'objectiu d'identificar actituds i pràctiques quotidianes de les persones que componen l'equip tècnic.