



Aprendizaje organizacional comunitario: Genero y conflicto en organizaciones productivas de mujeres

Communitarian organizational learning:
gender and conflict in women's productive
organizations

Norma Aguirre
CONSULTORA BID
Claudia López
OFIS



En la presente ponencia se abordará la problemática de una organización productiva de mujeres, cuya dinámica está entrelazada por relaciones de género y de poder. Se identificará cómo los niveles individuales de intereses, satisfacciones y motivaciones; los procesos socio-emocionales interorganizativos, las asignaciones de funciones, los roles que cada hombre y mujer asume en la red de relaciones sociales dentro de la organización, y que muchas veces son una prolongación de los espacios privados a los públicos, afectan el desempeño de las socias y generan micropoderes que imposibilitan el desarrollo.

La organización comunitaria objeto de esta ponencia, es producto de una iniciativa entre actores externos de desarrollo (Cuerpo de Paz y el CIDAP) y actores comunitarios, que creyeron en las ventajas de organizarse para comercializar colectivamente

artesanías de paja toquilla en miniatura.

Aproximadamente diez años han transcurrido desde que la organización se formó, tiempo en el cual su "fundador local" (un hombre) asumió el reto de consolidarla como tal, con el apoyo de una institución de desarrollo que ha intervenido en las áreas de producción, comercialización y fortalecimiento organizativo, para que aproximadamente 170 mujeres del área rural del cantón, mejoren sus ingresos económicos y se disminuya la vulnerabilidad de sus economías ante factores económicos y sociales externos.

Para responder a las demandas crecientes del mercado, fue necesario generar una estructura de gestión colectiva que permita agilizar la toma de decisiones y clarificar las responsabilidades, con un estilo de trabajo orientado a fortalecer las capacidades individuales y colectivas del equipo técnico encargado de los procesos.

En este marco se ha creado una estructura organizativa en la que se pretende socializar la toma de decisiones y democratizar la participación de las socias. Se diseñó colectivamente un manual de funciones y un orgánico funcional de la organización, orientado a construir equipos de trabajo bajo una visión de sostenibilidad económica, social, ambiental y de género, con estructuras internas que definan claramente las funciones de cada socia, directorio, comisiones especiales, entre otras.

En tal virtud, existe un directorio, compuesto por mujeres líderes elegidas democráticamente en asamblea general, cuya tarea es supervisar las áreas administrativas, comercialización y, en general, velar por los intereses colectivos de todas las socias. El equipo técnico se ocupa del manejo financiero, el contacto con clientes nacionales e internacionales y la comercialización, está dirigido por el coordinador fundador que gerencia la organización.

Dentro de esta dinámica organizacional, si bien en la forma se promulga la democratización de la toma de decisiones por intermedio del directorio que representa los intereses colectivos de las mujeres socias, en la práctica se han ido tejiendo formas de poder patriarcales que se asumen como normales y cotidianas, dirigidas por la motivación y competencias del "fundador" (el único hombre en la organización).

El equipo técnico tiende a ser jerárquico: el fundador centraliza el poder y los recursos, situación que es aceptada implícitamente por la mayoría de mujeres que lo conforman, pues culturalmente, en sus ámbitos familiares y comunitarios, quien decide y manda es el esposo, el padre, el hermano, el líder, el sacerdote. En esta dinámica patriarcal en los espacios intra-

organizacionales se asume como natural que una figura masculina sea quien tome las decisiones, maneje información y concentre poder.

Este factor ha limitado el aprendizaje organizacional y por ende su consolidación, como eje horizontal y democratizador. Estos modelos mentales sobre los roles y el poder, que mujeres y hombres llevan implícitos son supuestos que arraigados culturalmente configuran una forma de ver y entender el mundo y de actuar en él. Las mujeres no siempre tienen conciencia de estos modelos mentales y los reproducen en sus comportamientos cotidianos, ya sean privados o públicos. Así, se asume como natural que sea un hombre el que gerencia, el que facilite procesos, el que se relacione con el "mundo exterior". La concepción implícita de que lo público es "propiedad" natural de los hombres, impide que mujeres con un alto potencial de liderazgo, desarrollen sus reales capacidades y busquen abrirse espacios en donde se cristalicen sus aspiraciones.

Frente a estas dificultades; la intervención externa, por medio de capacitaciones y reuniones, ha tratado de construir una cultura horizontal de trabajo en equipo, entendido éste como un conjunto de personas que conforman un grupo plenamente integrado, que trabajan interdependientemente hacia la consecución de un objetivo común.

En los talleres interactivos que el organismo de desarrollo ha llevado a cabo con la organización de mujeres, se ha puesto en el tapete de la discusión que el equipo no surge por una imposición o un decreto, ni por la decisión voluntarista del fundador, ni es fruto de impacencias y autoritarismos. Se ha discutido que es un proceso que demanda tiempo, días, meses, años. En esta construcción que ha removido las bases de la organización, han surgido resentimientos y alianzas en torno a afectos, que han puesto en peligro su existencia como tal.

Las alianzas han generado conflictos en los que las mujeres, dejan entrever sus modelos mentales fuertemente influenciados por concepciones culturales acerca de los roles que deben desempeñar. Han cuestionado muy duramente a sus compañeras de trabajo que luchan por ganarse espacios en las áreas de relacionamiento con el entorno, como un medio para disminuir el monopolio de la información y de relaciones que maneja el fundador.

La introducción del concepto de que la organización debe ser un ente formado por personas con aptitudes y destrezas complementarias, en las que una persona desempeña el rol de facilitador/a de los procesos, ha cuestionado el paradigma implícito de entender a la organización bajo las nociones de Taylor acerca de la administración científica del trabajo, así como las del

liderazgo heroico e individualista.

Esta concepción vertical de entender la organización, se basa en la medición y dirección de los tiempos de trabajo en cada tarea, articulándose éstas entre sí de modo preciso, con la finalidad de optimizar tiempo y costos.; supone una brecha entre quienes ejecutan cada tarea y quienes las planifican y deciden en detalle. La tradicional división entre trabajo manual y trabajo intelectual, se visibiliza en la organización de mujeres, objeto de esta ponencia, en actividades diferenciadas entre la gerencia y no gerencia. Así las mujeres, no gerentes quedan enajenadas, pierden iniciativa y capacidad de decisión y sus potencialidades de creación son reprimidas.

La capacitación llevada a cabo por el organismo de desarrollo ha generado un proceso de desaprendizaje organizacional. Además se ha incorporado la categoría de análisis de género entendida como un enfoque que permite analizar papeles, responsabilidades, limitaciones y oportunidades diferentes de mujeres y hombres en diversos ámbitos como: en la unidad familiar, en la organización, en la comunidad, en el cantón. El enfoque de género ha sido introducido en los procesos de capacitación compartidos con las mujeres en sus comunidades, en reuniones con el directorio y el equipo técnico.

Estos modelos mentales construidos a través de generaciones están profundamente arraigados, se imponen a sí mismos como autoevidentes, y son tomados como «naturales» gracias al acuerdo «casi perfecto e inmediato» que obtienen de estructuras sociales como la organización social de espacio y tiempo y la división sexual del trabajo, y por otro lado, de estructuras de conocimiento presentes en los cuerpos y en las mentes de hombres y mujeres.

Sin embargo, introducir la categoría de género en el aprendizaje organizacional, no ha sido tarea fácil, porque implica el cuestionamiento a las formas históricas y socioculturales en que hombres y mujeres interactúan y dividen sus funciones desde las cuales aprendemos. Los símbolos y los mitos culturalmente construidos se expresan en doctrinas religiosas, educativas, científicas, legales, en el sistema de parentesco, la familia, el mercado de trabajo segregado por sexo, las instituciones educativas, que son formas de ver y entender la vida que muchas mujeres temen cuestionar porque ello implica replantear sus relaciones familiares y comunitarias, significa cuestionar su vida misma.

En el caso de la organización aquí estudiada, el introducir la visión innovadora y horizontal, de trabajo en equipo con enfoque de equidad de género, ha significado cuestionar el poder del socio fundador, el cual lo utiliza inclu-

sive manipulando la afectividad de las mujeres. Ha sido una constante a lo largo de estos años ver como mediante formas sutiles de manejo de las emociones, el fundador ha logrado que la dinámica de la organización vaya de acuerdo a sus intereses. Por ejemplo, entablar relaciones afectivas con mujeres miembros del directorio y equipo técnico, le ha servido al fundador para garantizar su continuidad en el puesto de dirección y para evitar cuestionamientos a su gestión administrativa.

Hechos de violencia contra la mujer, también se han suscitado dentro de la organización, situación que puso en entredicho la idoneidad de que el fundador continúe en el cargo. Sin embargo, el momento de apoyar a la mujer agredida, el directorio tomó distancias, argumentando que de llevarse una demanda judicial por abuso físico, la organización misma estaría en peligro. Pues a juicio de las líderes, el fundador es la única persona que se contacta y negocia con los clientes, el que realiza eficientemente el control de calidad de las artesanías; en definitiva, el que empuja todo el engranaje organizativo.

¿Qué es lo que se encuentra implícito, dentro de estas actitudes y aparente falta de solidaridad entre las mujeres de la asociación? Un elemento clave que nos daría luces para entender este esquema mental tan enraizado en las mujeres, es la baja autoestima, la concepción de que por sí mismas no podrían continuar con la organización, que necesitan del fundador para que sea quien las represente y de imagen a la organización. La subvaloración de sus capacidades fortalece al fundador y consolida su espacio de poder.

Pero desde una perspectiva crítica, de la situación actual, el proceso hacia la construcción de una organización inteligente, según Peter Senge, está iniciado. El desaprendizaje a través del cuestionamiento de los modelos mentales sobre las relaciones entre hombres y mujeres, el desmitificar las estructuras patriarcales, el análisis sobre los hábitos de trabajo y el uso del tiempo, el cuestionar las individualidades cerradas frente al resto de las integrantes de la organización, ha llevado a sentar las bases para el aprendizaje organizacional que les permitirá dar un salto desde las individualidades hasta constituirse un grupo humano que funcione como equipo.

La tarea no es fácil. Empero, ya se han dado muestras que buscan cambiar las estructuras jerárquicas creadas por el fundador, pues en estos días las mujeres representantes al directorio, han solicitado la renuncia de éste, con un argumento: frenar el abuso afectivo y sexual que el fundador ha ejercido por muchos años. El camino es largo por recorrer y supone abandonar los proyectos individuales y egoístas; supone aprender a reconocer los patrones

de interacción que han erosionado por años el aprendizaje organizacional, también implica incorporar estrategias de intervención organizacional en donde se involucre a los padres, esposos, hijos, buscando sensibilizarlos para que las mujeres puedan disponer de espacios propios de desarrollo individual y colectivo.

Que no se vean restringidos sus tiempos de aporte en la organización porque "los hombres no las entienden y no las mandan a sus reuniones".

El reto radica en consolidar la visión compartida de futuro, recrear en los espacios de interacción social sus objetivos organizacionales para alentar compromisos a largo plazo. Ello pasa por dominar las prácticas del diálogo frontal y la discusión sobre diferentes perspectivas y tomar las mejores decisiones. El aprendizaje organizacional permitirá operativizar la coordinación, construyendo un equipo de trabajo comunitario en el que no existan relaciones verticales de jefe y subalternos, lo que implica establecer responsabilidades compartidas, asumiendo roles complementarios mediante la interacción horizontal y fluida entre las socias y sus niveles de organización. Solamente ahí se podrá ejercer un liderazgo transformador con responsabilidades compartidas y dinámicas.

La piedra angular del éxito para construir una organización inteligente, es crear condiciones para el acceso horizontal de las mujeres a la toma de decisiones, abandonando el esquema mental basado en la lógica de las jerarquías, pues ninguna persona se puede comprometer con una organización cuando no se cristalizan en ella sus aspiraciones y motivaciones.

La apuesta para la consolidación de la organización se centra, entonces, en consolidar los liderazgos existentes y potenciar los nuevos, fortaleciendo las habilidades personales, entendidas como las formas de actuar de las mujeres frente a situaciones de conflicto y de toma de decisiones. Las habilidades de relación con el entorno, son también un aspecto importante que hay que fortalecer, pues se refieren a las capacidades de comprender motivar y comunicarse con las demás.

BIBLIOGRAFÍA

- BOUWEN, Rene and STEYAERT, Chris, 1990: "Construing organizational texture in young entrepreneurial firms", in Journal of Management Studies, No. 27
- SENGE, Peter, 1996: La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Barcelona, Granica.
- SURDO, Eduardo, 1998 La magia de trabajar en equipos.