



BERDINTASUNA + IGUALDAD

BIZKAIKO FORU ALDUNDIAK SUSTATUTAKO EMAKUMEEN
ETA GIZONEN ARTEKO BERDINTASUNERAKO EKIMENAK
INICIATIVAS PARA LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES
APOYADAS POR LA DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA



Generoko Aholkularitza
Consultoría de Género
EDE

GUÍA PARA INCORPORAR EL ENFOQUE FEMINISTA EN LAS PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y CONSULTORÍA

Aterrizaje desde la experiencia de EDE
Fundazioa



Material elaborado en el marco de la Subvención para la realización de proyectos transformadores en materia de igualdad de mujeres y hombres de la Diputación Foral de Bizkaia

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: ¿Por qué y para qué esta Guía?	1
2. LA INVESTIGACIÓN Y LA CONSULTORÍA FEMINISTA: ¿Qué claves generales de enfoque conviene tener presentes?	3
3. PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y CONSULTORÍA CON ENFOQUE FEMINISTA: ¿Cómo podemos incorporarlo en los procesos menos tangibles?	8
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24



1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué y para qué esta Guía?

Durante los últimos años se ha reflexionado significativamente sobre la investigación y la consultoría feminista (epistemología feminista, metodologías y prácticas feministas en la investigación, formas de participación, etc.). La investigación y la consultoría feminista han transformado radicalmente la forma en que se entiende y se estudia el mundo, así como el carácter del acompañamiento en la búsqueda de soluciones. Al desafiar los supuestos tradicionales sobre el conocimiento, la objetividad y el poder, el feminismo ha generado nuevas metodologías, teorías y prácticas que describen y a la vez transforman.

Tomando como referencia este marco, en los últimos años, quienes formamos parte de **los equipos de investigación y consultoría de EDE Fundazioa** hemos transitado por un proceso de reflexión y aprendizaje que nos ha llevado a revisar **nuestras prácticas** y a apostar por unas formas de hacer descartando otras.

Lo que motiva este proceso para repensarnos es una toma de conciencia sobre el importante impacto que nuestras prácticas de investigación y consultoría tienen en las organizaciones, instituciones públicas, profesionales y ciudadanía en general a la que acompañamos, participa y/o es destinataria de nuestro trabajo.

Un impacto que no sólo guarda relación con el resultado final alcanzado (los informes que publicamos, los acuerdos que ayudamos a conseguir, las normas o servicios que diseñamos...), sino que también se relaciona, y mucho, con el modo y los procesos que desplegamos para llegar a ese resultado (los criterios que barajamos a la hora de elegir participantes, las relaciones que ayudamos a generar, el trabajo en equipo a través del que vehiculizamos las tareas, las perspectivas que decidimos considerar, los tiempos que prevemos...). Es precisamente en esta segunda parte de los procesos menos tangibles en la que hemos decidido centrar nuestra atención.

Partimos de la convicción de que mejorar nuestras prácticas de investigación y consultoría integrando una mirada feminista, especialmente atendiendo a los procesos que subyacen a esas prácticas, podrá contribuir significativamente a la transformación de personas y estructuras en coherencia con los fundamentos que esta teoría promueve: promover la toma de conciencia y generar las condiciones necesarias para transformar las relaciones sociales y lograr la igualdad efectiva de mujeres y hombres, eliminando cualquier forma de discriminación contra las mujeres.



Esta Guía nace de la voluntad de sistematizar estos aprendizajes y compartirlos con otros equipos para impulsar procesos de trabajo de investigación y consultoría con enfoque feminista que contribuyan a este cambio social.

Además de esta introducción, este documento incluye tres apartados: un primer apartado marco en el que se recogen algunas de las claves generales sobre la investigación y la consultoría feminista que deben tenerse en cuenta a la hora de adoptar este enfoque. Un segundo apartado, en el que se ofrecen orientaciones aterrizadas a un plano más concreto sobre cómo podemos llevar a cabo prácticas feministas en los procesos de investigación y consultoría que desarrollamos. Y un último apartado que incluye algunas referencias bibliográficas que se han considerado de interés para seguir ahondando en torno a algunas de las cuestiones que se plantean.

No es una propuesta cerrada, es más bien una invitación a la reflexión y por tanto, podrá ser revisada y completada en la medida en que sigamos identificando aprendizajes junto con otros equipos que también se sumen a integrar en sus prácticas esta mirada.



2. LA INVESTIGACIÓN Y LA CONSULTORÍA FEMINISTA: ¿Qué claves generales de enfoque conviene tener presentes?

En este apartado se ha buscado ofrecer un breve marco describiendo algunas de las principales claves generales que derivan de los marcos y epistemologías feministas y posibilitan una revisión de los procesos convencionales de investigación y consultoría.

No se profundiza porque para ello puede consultarse la extensa literatura existente al respecto, pero sí se ofrece un resumen de las claves de enfoque que conviene tener presentes y que permiten entender y contextualizar las orientaciones concretas que se despliegan en el siguiente apartado.

Incorporar el enfoque feminista en la investigación y la consultoría no solo implica visibilizar las desigualdades de género que imperan en la organización de la sociedad, también conlleva el compromiso de proponer estrategias para eliminarlas y desafiar las estructuras y dinámicas de poder que las perpetúan. Implica además, cuestionar las perspectivas y metodologías que tradicionalmente se han utilizado para investigar y hacer consultoría (quién investiga, sobre qué, para qué, con quién, cómo...), integrando una mirada crítica que promueva la transformación social encaminada a alcanzar la igualdad de mujeres y hombres.

A continuación, se presentan algunas de las principales **claves de enfoque que pueden guiar la investigación y consultoría feminista**:

CLAVES DE ENFOQUE						
Epistemología feminista	Relaciones de poder y desigualdades	Ética feminista	Transformación social	Metodologías inclusivas	Posicionamiento reflexivo	Compromiso y transparencia
Quién genera conocimiento, desde dónde, para qué y con quién se genera...	Qué hay más allá de los problemas más evidentes, qué hay de fondo...	Qué es importante, a qué le damos valor, qué nos parece adecuado y qué no...	Para qué investigamos, qué buscamos en última instancia...	Cómo podemos acercarnos a conocer la realidad...	Qué sesgos están en juego y cuánto de conscientes somos de ello...	Qué responsabilidad asumimos...
QUÉ SE ABORDA EN ESE PUNTO ▶						

EPISTEMOLOGÍA FEMINISTA

La epistemología (estudio del conocimiento) desde un punto de vista feminista supone una revisión profunda de las formas en las que se genera y estructura el conocimiento: conocer la forma en la que el género influencia nuestro concepto del conocimiento; analizar la manera en que se genera conocimiento y cómo su justificación pone a las mujeres en posiciones de desigualdad; o tener en cuenta la discriminación que las mujeres han tenido a la hora de generar conocimiento dada la visión androcéntrica de la construcción de éste.

El feminismo busca redefinir la epistemología desde una perspectiva crítica. El enfoque feminista en la investigación parte de una **crítica a las formas tradicionales de generar conocimiento**, que históricamente han excluido las voces y experiencias de las mujeres y han sido dominadas por visiones patriarcales.

Además, los estudios sociales han tendido a privilegiar las experiencias masculinas, dejando de lado las realidades y perspectivas de las mujeres y, por tanto, obviando algunos ámbitos de conocimiento. Por tanto, cuestiona las fuentes de conocimiento y reivindica la importancia de reconocer los sesgos de género que en ellas se producen.

En consecuencia, propone adoptar **una visión inclusiva** y generar prácticas epistémicas desde valores éticos y políticos. Esto significa también adoptar marcos teóricos que reconozcan las múltiples opresiones y analizar cómo el género interactúa con otras categorías como la raza, la clase, la sexualidad, la etnia, la discapacidad, entre otras categorías sociales. Es decir, examinar las múltiples formas de opresión y privilegio que atraviesan a las personas. La interseccionalidad amplía la visión de la investigación social, haciendo visible la diversidad de experiencias, evitando caer en reduccionismos y reconociendo que las mujeres no son un grupo homogéneo. Este enfoque interseccional permite comprender las experiencias humanas de forma más completa y contextualizada.

RELACIONES DE PODER Y DESIGUALDADES

Un componente esencial del enfoque feminista es la **identificación y análisis de las desigualdades de género**. Los marcos de interpretación de la realidad desde una mirada feminista ayudan a **examinar cómo el género opera como un sistema de poder** que crea desigualdades entre hombres y mujeres en la sociedad.

En el campo de la investigación, significa incorporar un análisis de las dinámicas de poder que afectan a las mujeres y otros grupos oprimidos, considerando la forma en que estas desigualdades están arraigadas en la cultura, la legislación, el mercado laboral y las relaciones interpersonales.

En el campo de la consultoría, implica evaluar cómo las políticas, programas o contextos de trabajo pueden reproducir, perpetuar o desafiar las desigualdades de género; evaluar cómo las políticas, normas, prácticas organizacionales o proyectos impactan diferencialmente a mujeres y hombres.

Se busca, no solo generar conocimiento, sino hacerlo de una manera que **cuestione las estructuras de poder, visibilice y transforme las desigualdades**, y contribuya a la justicia social. Desde esta perspectiva, se abordan no solo los problemas evidentes, sino también las desigualdades de fondo.

ÉTICA FEMINISTA

La ética feminista cuestiona y revisa los principios éticos tradicionales y su objetivo es crear una ética que tome en cuenta las complejidades de las relaciones humanas y que promueva la justicia social y la equidad en todas las esferas de la vida. Surge como una crítica a las visiones éticas clásicas que ignoran o minimizan **la importancia de las relaciones, las emociones, el cuidado y la vulnerabilidad en la vida humana**.

La ética feminista aplicada a la investigación y la consultoría implica llevar a cabo estos procesos con un **compromiso explícito hacia la equidad, la justicia social y el reconocimiento** de las experiencias y necesidades de los grupos históricamente marginados, especialmente las mujeres y otras comunidades afectadas por desigualdades de género y otras formas de opresión.

La ética feminista promueve una **relación más horizontal y respetuosa** entre quien investiga y quien es sujeto investigado, poniendo énfasis en la reciprocidad, el respeto y la responsabilidad social. Esto supone trabajar de manera horizontal, fomentando un diálogo donde se escuchen y valoren todas las voces, y evitando cualquier tipo de paternalismo. En la investigación supone respetar a los grupos estudiados y que los resultados puedan beneficiar a quienes participen.

También implica una crítica a las prácticas extractivas en la investigación, abogando por un enfoque que sea justo y que busque restituir el conocimiento. En el ámbito de la consultoría, esto implica diseñar recomendaciones a través de procesos de construcción colaborativa en los que participa la organización o comunidad, en lugar de imponer soluciones ajenas a su realidad.

Desde la ética feminista se pone sobre la mesa **la centralidad del cuidado y las relaciones**. El cuidado es un valor central en los procesos de investigación y consultoría, reconociendo que las personas son interdependientes y que las relaciones juegan un papel fundamental en la vida humana.

A su vez, supone **romper con estructuras de poder** que pueden darse en procesos de investigación y consultoría, analizar procesos de trabajo así como las normas y valores que subyacen en estos. En paralelo, supone un **reconocimiento de las experiencias** y perspectivas de los demás. Este enfoque rechaza la distancia emocional, fomentando una relación ética basada en el respeto y la sensibilidad hacia los contextos y sentimientos de quienes se ven afectados por decisiones y políticas.

TRANSFORMACIÓN SOCIAL

El enfoque feminista tiene un fuerte componente transformador, pues no se limita a observar la realidad o a buscar cambios en las políticas o estructuras, sino que aspira al cambio de la transformación cultural. Supone ir más allá del análisis y adquirir **un compromiso de cambio hacia una sociedad más justa y equitativa**.

La investigación y la consultoría con ética feminista no solo buscan comprender la realidad, sino también promover un cambio positivo. Los resultados no deben quedarse en el plano teórico o en un informe, sino servir para **mejorar las condiciones de vida de las personas involucradas**. Implica tomar decisiones que respeten y beneficien a las personas involucradas y contribuyan a disminuir las desigualdades.

En el campo de la investigación, supone una responsabilidad ética hacia las comunidades y los grupos estudiados, con el objetivo de generar impactos que mejoren sus condiciones de vida y promuevan su participación activa en los procesos de decisión.

En el campo de la consultoría, implica generar recomendaciones que promuevan la equidad de género, la justicia social y la creación de políticas inclusivas. Se enfoca a promover un cambio tangible y sostenible en las instituciones, políticas y prácticas.

Este compromiso con el cambio social está directamente relacionado con cuestionar y desafiar las estructuras de poder que perpetúan la opresión.

METODOLOGÍAS INCLUSIVAS

La metodología feminista es un enfoque que integra perspectivas y valores feministas en **todas las etapas del proceso de investigación o acompañamiento**.

En la investigación y la consultoría, el enfoque feminista promueve la adopción de metodologías participativas, donde las personas involucradas, especialmente las mujeres y grupos tradicionalmente marginados, juegan un

papel activo en la producción de conocimiento. Las metodologías feministas se caracterizan por su enfoque participativo y colaborativo. Esto significa dejar de ver a los sujetos como "objetos de estudio" y, en su lugar, considerarlos **colaboradores o partícipes en el proceso de investigación o consultoría**.

Por tanto, han de ser parte desde el diseño del proyecto (marcando objetivos, propósitos, preguntas, métodos, etc.) hasta la interpretación y devolución de resultados (involucrar a las personas participantes en la interpretación de los hallazgos, devolver la información en un formato accesible, etc.). En lugar de imponer soluciones desde una posición externa de autoridad, quien realiza consultoría o investigación feminista ha de facilitar procesos de co-creación, creando soluciones que tengan sentido en su contexto.

La participación activa de las personas y comunidades investigadas o consultadas, respetando y valorando sus conocimientos y experiencias, es clave. La investigación y la consultoría no son procesos jerárquicos ni unidireccionales, sino colaborativos y participativos.

Este enfoque otorga un valor central a las experiencias y conocimientos de las personas, especialmente de aquellas que han sido históricamente excluidas de la investigación tradicional. Las **metodologías cualitativas**, como las entrevistas en profundidad, grupos focales o historias de vida son herramientas clave, ya que permiten explorar las experiencias subjetivas y visibilizar las narrativas personales y las realidades complejas de las personas. Estos métodos no solo buscan recopilar información, sino también generar espacios donde las mujeres y otros grupos oprimidos puedan **reflexionar sobre sus vivencias, aportando a su empoderamiento**.

Uno de los debates persistentes en la investigación feminista gira en torno a la tensión entre los métodos cualitativos y cuantitativos. Mientras que los cualitativos permiten una comprensión más profunda y rica de las experiencias de las mujeres, los cuantitativos son a menudo más valorados en las ciencias sociales. Sin embargo, muchos estudios feministas abogan por una **combinación de ambos enfoques**.

POSICIONAMIENTO REFLEXIVO

Este posicionamiento supone, para quien desarrolla procesos de investigación y consultoría, **tomar conciencia de su propia posición, sus privilegios y cómo estos influyen en su perspectiva, interpretación y relación con las personas** y los contextos que estudian o apoyan. Es particularmente importante en el trabajo feminista, ya que se fundamenta en la autocrítica, la honestidad y el respeto hacia las personas involucradas.

Este enfoque cuestiona la neutralidad u objetividad que se presupone a la investigación "tradicional". En lugar de pretender una posición imparcial, el posicionamiento reflexivo feminista reconoce que **toda persona trae consigo una historia, una identidad y una serie de experiencias que influyen en su forma de ver el mundo, en sus interacciones o en sus percepciones**. Esto permite mayor honestidad sobre las propias limitaciones y perspectivas.

La capacidad de quienes investigan o consultan de reconocer su propia posición de poder en relación con las personas con las que trabajan implica una autoevaluación y autocrítica constante para **evitar reproducir dinámicas de opresión y cuestionar privilegios o perjuicios**.

Además, la persona reflexiva escucha activamente y se esfuerza por comprender las experiencias de quienes están en situaciones de vulnerabilidad o marginalidad. **La escucha activa y la empatía** implican acercarse a las personas con una disposición para entender sus perspectivas sin imponer interpretaciones externas. Es un reconocimiento de las voces y experiencias de las personas.

En los procesos de investigación, el posicionamiento reflexivo implica que las investigadoras reconozcan cómo su identidad y sus experiencias influyen en el tema de estudio, en la forma en que interpretan los datos y en las relaciones que establecen con las personas participantes.

En los procesos de consultoría, el posicionamiento reflexivo ayuda a la persona consultora a ser consciente de sus posibles sesgos y a abordar los problemas de manera sensible. Al reconocer su posición, la persona consultora puede trabajar con más empatía y humildad, proponiendo soluciones en diálogo con las organizaciones o las personas a las que acompaña y escuchando sus necesidades y experiencias.

Promueve prácticas más éticas y respetuosas, especialmente en contextos que tratan temas de género, poder y desigualdad. Al reconocer que toda persona tiene una posición que influye en su comprensión y acción, se fomenta **un trabajo más justo y genuino**, que valora la autonomía y las voces de los grupos involucrados.

Supone **evitar posibles sesgos** de quien toma las decisiones, cuestionando sus propios prejuicios y suposiciones. También es un esfuerzo por garantizar que las recomendaciones o hallazgos realmente reflejen las necesidades y perspectivas de las mujeres y otros grupos marginados.

Incorporar este enfoque es un proceso de constante aprendizaje y ajuste, ya que desafía paradigmas establecidos y representa **tener disposición para cambiar enfoques y ajustar los proyectos** según las necesidades reales que se van observando. Por tanto, es una revisión y reajuste permanente.

COMPROMISO Y TRANSPARENCIA

Una de las herramientas principales utilizadas en el campo de la consultoría de género es la evaluación de impacto de género. En la práctica implica realizar un análisis de género desde el diseño inicial de una intervención hasta su implementación y evaluación final. Se trata de una forma de **evaluación continua** para medir el impacto de las recomendaciones y ajustarlas según los resultados y el feedback, manteniendo un diálogo abierto con las personas. Algo que busca garantizar que las recomendaciones realmente sean efectivas y sostenibles a largo plazo.

Los marcos feministas también se refieren a la responsabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas. La **responsabilidad** implica un compromiso con todo el proceso de trabajo y las personas desde la sensibilidad y la ética (los métodos de recogida de información han de ser respetuosos, debe existir un consentimiento informado y un conocimiento del uso de los datos, el manejo adecuado de la información, deben crearse ambientes seguros y de confianza, las propuestas de trabajo o de resultado han de estar ajustadas a las necesidades y orientadas al cambio, etc.). Estas cuestiones son sumamente importantes en relación con temas sensibles o que impliquen experiencias personales íntimas o delicadas.

La **transparencia** implica dar cuenta de las formas y los tiempos, de los objetivos y métodos, de los logros y las dificultades o de los resultados alcanzados mediante espacios de transferencia accesibles y comprensibles.

3. PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y CONSULTORÍA CON ENFOQUE FEMINISTA: ¿Cómo podemos incorporarlo en los procesos menos tangibles?

Este apartado tiene por finalidad aterrizar los elementos teóricos y claves del enfoque feminista en la investigación y consultoría a orientaciones concretas aplicables en los procesos del día a día de los equipos que desarrollan este trabajo.

Son muchas las referencias bibliográficas que abordan la introducción de la perspectiva feminista en una investigación desde un punto de vista técnico-metodológico. Suelen incluir orientaciones relacionadas con la elección del tema a investigar; la elección y legitimidad de fuentes a consultar; la adecuación de las técnicas de recogida de información; el diseño de las muestras; etc.

El aporte de valor de esta Guía radica en que ofrece pautas complementarias a estas desde otro punto de vista, poniendo el foco en otras cuestiones, quizá menos tangibles, relacionadas con los procesos de investigación y consultoría que también son esenciales.

Este apartado es una invitación a reflexionar sobre la forma en la que nos relacionamos cuando investigamos o hacemos consultoría; sobre las fórmulas de cuidado y escucha que activamos; sobre nuestra capacidad de empatía, respeto y sensibilidad con las personas para y con quien trabajamos; sobre cómo promovemos una mirada crítica; sobre cómo exploramos formas de empoderar y empoderarnos; sobre las apuestas que hacemos en relación con el intercambio de saberes; etc.

Quienes trabajamos en la investigación y la consultoría sabemos que a menudo nos toca movernos en contextos complejos que no siempre facilitan atender suficientemente estos procesos. Sin embargo, hacerlo es fundamental si queremos que nuestras prácticas sean transformadoras en la dirección que propone el feminismo.

A continuación se presentan una serie de orientaciones para pasar a la acción. Orientaciones que se han agrupado en torno a siete apartados que guardan una estrecha relación entre sí. En cada apartado se incluye una **reflexión sobre la importancia de considerar cada uno de los aspectos** y orientaciones para ponerlos en práctica tanto desde una mirada interna (en el equipo, en la organización...) como desde una mirada externa (con las y los clientes, con las personas que participan en los procesos, con otras entidades aliadas...). También se ofrecen algunas **preguntas clave**, alertas sobre cuestiones a las que cabe prestar especial atención y **ejemplos prácticos**.



PARA QUÉ HACEMOS INVESTIGACIÓN Y CONSULTORÍA Y POR QUÉ CON ENFOQUE FEMINISTA

La transformación como meta y la importancia de las microtransformaciones

- Poner de manifiesto
- Mirada crítica
- Igualdad e inclusión
- Compromiso
- Límites
- Carácter aplicado
- Microtransformaciones
- Comunicación



CON QUIÉNES PODEMOS CONSEGUIR AMPLIFICAR EL IMPACTO DE LO QUE BUSCAMOS CONSEGUIR

Las alianzas y la construcción colaborativa

- Amplificar el impacto
- Gobernanza colaborativa
- Ecosistema
- Trabajo colaborativo
- Reconocimiento
- Comunicación transparente



CÓMO NOS ORGANIZAMOS Y ORIENTAMOS EL RUMBO

El liderazgo transformador

- Inspirar
- Diálogo y flexibilidad
- Compartir responsabilidades
- Información
- Confianza
- Crecimiento



CÓMO PODEMOS EMPODERAR (NOS)

El empoderamiento y el reconocimiento

- Toma de conciencia
- Aprendizajes
- Ceder espacio
- Acompañar
- Generosidad
- Apertura
- Responsabilidad
- Autoridad
- Reconocimiento



LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS

El cuidado de las personas y las relaciones

- Ética del cuidado
- Emocionalidad
- Conflictos
- Conciliación
- Límites
- Cuidado individual y colectivo



LA IMPORTANCIA DE LAS FORMAS

El cuidado de las formas y los espacios

- Lenguaje inclusivo
- Estilo de comunicación
- Diseño de espacios
- Accesibilidad
- Seguridad
- Diversidad



CÓMO ASEGURAMOS LA COHERENCIA

La evaluación reflexiva

- Sesgos
- Triangular
- Autorevisión
- Apertura metodológica
- Evaluar el impacto



El hecho de querer adoptar un enfoque feminista a la hora de realizar investigación y consultoría se relaciona con el hecho de que tenemos una preocupación especial por **poner de manifiesto** las desigualdades y discriminaciones existentes y específicamente por profundizar en la diferente incidencia que tienen los factores sociales y culturales en las costumbres, comportamientos, valores, actitudes y oportunidades de mujeres y hombres.

Tenemos también el convencimiento de que es necesario adoptar una **mirada crítica** que cuestione el androcentrismo y el orden social establecido desde una perspectiva de género y se oriente a la búsqueda de cambios que posibiliten una sociedad más **igualitaria e inclusiva**, más justa socialmente y más sostenible.

Esto conlleva que quienes formamos parte de estos equipos adquirimos, de una forma u otra, un **compromiso** para con los problemas sociales sobre los que trabajamos. No los sentimos ajenos, tenemos una especial sensibilidad para con ellos y asumimos un posicionamiento que es reflejo de la forma en que entendemos los problemas y las soluciones.

Esto significa también que, aunque podamos adaptarnos a las necesidades de quienes nos piden acompañamiento, marcamos ciertos **límites** en relación con qué atendemos y cómo, para que guarde coherencia con nuestros enfoques y posicionamientos.

Cuando adoptamos un enfoque feminista asumimos que la meta última de nuestros trabajos de consultoría e investigación es la transformación social. En este sentido, nuestra investigación y consultoría tienen un claro carácter **aplicado**. Importa generar nuevo conocimiento en la medida en que pueda tener una utilidad social clara.

En esta búsqueda de la transformación no sólo debemos prestar atención a los grandes cambios a los que se aspira en última instancia y que suelen requerir de plazos de tiempo amplios. Es especialmente importante que pongamos en valor y visibilicemos los pequeños cambios que pueden producirse con los procesos de investigación y consultoría que llevamos a cabo, que además pueden generar tanto cambios personales como colectivos. Si cuidamos los pasos que se van dando y ponemos el foco en ese camino podremos hacerlos visibles.

La importancia de las **microtransformaciones** radica en que pueden servir de palancas para promover cambios mayores en momentos posteriores. Cuando con nuestros procesos conseguimos que algunas personas se empoderen, tomen conciencia de determinadas realidades y se sensibilicen con el cambio sentamos las bases para conseguir cambios de mayor envergadura posteriores. Los pequeños cambios requieren menos tiempo para producirse y pueden ser motivadores para continuar caminando.

Comunicar los resultados de nuestro trabajo de investigación y consultoría es también esencial. El compromiso con los problemas sociales que abordamos también nos hace responsables de cómo se dan a conocer los resultados de los procesos de investigación y consultoría.

Así mismo, debemos diseñar procesos que faciliten comprender, comparar y confrontar los diversos discursos y miradas de quienes forman ese ecosistema, con el fin de alcanzar nuevas propuestas que superen los intereses individuales, identificar líneas de confluencia y puntos de desacuerdo. Debemos posibilitar escenarios en los que nos escuchamos, ponemos sobre la mesa dudas, posibilidades, límites, etc. con el objetivo de alcanzar un propósito común.

La construcción colaborativa supone también prever procesos de **comunicación transparentes** que aseguren una adecuada devolución sobre las decisiones que finalmente se toman para no dinamitar posteriores procesos de participación.



PREGUNTAS CLAVE

- ¿En qué medida tenemos presente que con nuestra investigación y consultoría aspiramos a transformar a las personas, organizaciones, sociedad...?
- ¿Somos conscientes de que con nuestra práctica buscamos intencionadamente provocar cambios personales y sociales?
- ¿Adoptamos una mirada suficientemente crítica sobre los problemas de fondo que rodean las realidades en las que trabajamos?
- ¿Cómo se posiciona nuestra entidad y equipo ante determinados problemas sociales? ¿Marcamos límites en este sentido con clientes, colaboradores, etc.?
- ¿Tenemos una agenda propia que nos permita ahondar en aquellos temas y aflorar necesidades o desigualdades que nos preocupan?
- ¿Explicitamos y compartimos con clientes, entidades financiadoras, participantes, destinatarias, etc. los logros que se van consiguiendo a lo largo del proceso?
- ¿Somos nosotras conscientes de esos logros intermedios? ¿los visibilizamos y celebramos como peldaños que nos acercan a la transformación social?
- ¿Se visibilizan las contribuciones de las mujeres de los equipos de investigación y consultoría?
- ¿Nos cuestionamos el androcentrismo y el orden social en los trabajos que elaboramos?



ATENCIÓN

Tan importante como mirar al frente y no perder el rumbo es mirar hacia abajo y prestar atención a las pequeñas cosas, así como mirar al lado y saber con quién caminamos. Es importante poner en valor y visibilizar los pequeños cambios que pueden producirse con los procesos de investigación y consultoría que llevamos a cabo.

Generar trabajos propios más allá de las demandas que nos llegan es clave para visibilizar y denunciar desigualdades.



EJEMPLOS PRÁCTICOS

- Podemos elaborar una memoria de seguimiento del proyecto que compartamos periódicamente y en la que destaquemos los resultados relacionados con el volumen de participantes; el número de acuerdos adoptados; el nivel de satisfacción con los aprendizajes adquiridos, etc.
- Podemos generar espacios de encuentros más informales en los que el equipo pueda reflexionar sobre los pequeños logros, los pasos dados, etc.
- Podemos identificar los nudos y palancas que promueven cambios mayores en momentos posteriores.
- Podemos cuidar las presentaciones públicas de los resultados de los proyectos para no sólo comunicar el punto al que se ha llegado sino cómo se ha llegado y qué otros beneficios añadidos se han conseguido.
- Podemos elaborar un libro de estilo con perspectiva de género con pautas para asegurar que la comunicación externa sea inclusiva y no androcéntrica.



En la medida en que con nuestra investigación y consultoría buscamos la transformación social y ello implica un objetivo demasiado ambicioso para un solo agente, conseguirlo pasa por tejer alianzas que permitan **amplificar el impacto** de nuestra actuación.

En este sentido, al adoptar un enfoque feminista también estamos apostando por la **gobernanza colaborativa** y por ello, debemos promover que los gobiernos (incluidos los locales) se comprometan a involucrar y convocar a la ciudadanía y demás agentes sociales para solucionar los problemas públicos, de manera colectiva, aprovechando el potencial de los diferentes agentes.

Así mismo, apostamos por construir de forma colaborativa abrazando un enfoque participativo en nuestros proyectos. Esto es, diseñando procesos que faciliten que distintos agentes implicados en el **ecosistema** de una realidad o problema social dado (nuestra organización y nuestros equipos, las administraciones públicas, otras empresas o entidades sociales del entorno, agentes financiadores, personas afectadas o usuarias, personas expertas, etc.) puedan implicarse y **trabajar colaborativamente** (independientemente de que cada agente asuma un rol distinto).

Existen muchas maneras de participar. Debemos huir de aquellas fórmulas estándar que relegan a un segundo plano la voz de quienes no pueden adaptarse al modelo planteado. Conviene considerar las diferentes necesidades de quienes queremos que participen y reducir en lo posible las barreras que puedan obstaculizarlo.



PREGUNTAS CLAVE

- ¿En qué medida reivindicamos y ayudamos a impulsar la gobernanza colaborativa?
- ¿Contribuimos a plantear soluciones que aúnan diferentes puntos de vista?
- ¿Con quiénes contamos y con quiénes no contamos cuando buscamos cruzar intereses y puntos de vista?
- ¿Generamos un cambio en la conciencia de las personas con las que trabajamos sobre las desigualdades de género, la importancia de la diversidad, etc.?
- ¿Cómo se garantiza que no se refuerzan los estereotipos y prejuicios?
- ¿En qué medida tenemos en cuenta las barreras a la participación?
- ¿Quién tiene voz y quién no? ¿Cómo incluimos a quienes menos voz tienen?
- ¿Utilizamos herramientas y formatos accesibles para todas las personas?
- ¿Se valora el diferente nivel de poder de las personas en la participación o en la toma de decisiones? ¿Cómo hacemos frente a esos obstáculos?
- ¿Impulsamos alianzas con entidades y grupos feministas?
- ¿Participamos en espacios que faciliten comprender los diversos discursos y miradas existentes en torno a la temática sobre la que trabajamos?
- ¿Qué información devolvemos y cómo devolvemos esa información?



ATENCIÓN

Es clave ponerse en el lugar de la otra persona para entender y reconocer los diferentes roles, necesidades y limitaciones que pueden presentar los diferentes agentes implicados. También lo es, cuidar el diseño de los procesos participativos para asegurar que se posibilita la participación efectiva de todos aquellos agentes que van a involucrarse, considerando su diferente situación de partida y posibles barreras.

Hay que pensar en los efectos y consecuencias derivados de acciones, porque podemos crear desigualdad. Es importante aprovechar las interseccionalidades del feminismo para ampliar el foco de la construcción colaborativa.

El participar en espacios externos a la entidad que faciliten comprender y reflexionar sobre igualdad y feminismo enriquece nuestra mirada y genera redes.

El compartir enfoques y formas de hacer que tienen una base feminista refuerza nuestro compromiso con la igualdad.



EJEMPLOS PRÁCTICOS

- Podemos aprender de las estrategias de otras organizaciones y participar de espacios de referencia para la reflexión y generación de alianzas.
- Podemos abrir conversaciones con quienes demandan nuestros servicios para exponer los beneficios de cuidar los procesos de construcción colaborativa y sensibilizarles en relación con este asunto.
- Podemos hacer uso de herramientas inspiradas en la innovación colaborativa, como el Art of Hosting y el Visual Thinking, centradas en la participación e implicación de las personas y sus experiencias.
- Podemos habilitar mecanismos para asegurar la calidad de la participación: durante las reuniones, cuidando al máximo la facilitación de las mismas. Conviene prestar atención a los materiales previos y las dinámicas para conseguir recoger todas las opiniones y su contexto.
- Podemos cuidar las convocatorias de las reuniones enviando previamente a la reunión un orden del día con los puntos a tratar así como la información necesaria para que todo el mundo pueda opinar en igualdad de condiciones. Hay que tener en cuenta la antelación que cada participante puede requerir para preparar sus aportaciones.
- Podemos habilitar mecanismos para que todas las personas tengan disponible la documentación más significativa generada en los procesos y puedan seguir el hilo aun cuando no puedan asistir a las reuniones.
- Podemos establecer determinados criterios para comprobar que las entidades con las que colaboramos también tengan incorporado el enfoque feminista.

Quienes lideran desempeñan un papel importante **inspirando** y ayudando a generar cambios en los equipos, en las organizaciones, en las comunidades, etc. Cuando hablamos de liderazgo transformador hablamos de un liderazgo de naturaleza colaborativa que reconoce y confía en las fortalezas y habilidades genuinas de cada persona y genera entornos de confianza donde estas puedan ser desarrolladas y potenciadas y donde todas las personas puedan participar en igualdad de condiciones.

Promover esta forma de liderazgo (en nuestros propios equipos, en los de otras organizaciones, en los grupos a quienes acompañamos en los proyectos de investigación y consultoría que desarrollamos...) favorece equipos más fuertes. El liderazgo feminista parte de la idea de que hay muchas formas de hacer las cosas y es a través del **diálogo** y la **flexibilidad** como pueden establecerse colectivamente los mejores acuerdos para organizarse y funcionar.

Pero, además, un liderazgo feminista tiene que partir del reconocimiento de las desigualdades de género de su ámbito de incidencia sumando la mirada interseccional que nos dice que, aunque las mujeres compartimos cuestiones, no todas estamos en las mismas condiciones o posiciones y esto hay que tener en cuenta. Sin esta mirada, un liderazgo transformador podría no ser feminista.

Esta forma de liderazgo implica facilitar la horizontalidad y los cuidados. Implica generosidad para **compartir responsabilidades** y favorecer la rotación de estas. Implica optar por fórmulas de toma de decisiones compartidas en las que las personas cuentan con información y valoran conjuntamente atender o no determinados encargos, el diseño y el enfoque de los procesos que se van a desarrollar, los límites que se van a establecer, etc.

Esto requiere que apostemos por sistemas que aseguren un intercambio fluido de **información** entre las personas de los equipos. Igualmente, implica conocer las motivaciones y ritmos de las personas y asignar roles en función de ello. Implica también generar espacios de **confianza** y legitimidad en los que todas las personas se sientan valoradas.

Por otro lado, implica crear espacios en los que se promueve el **crecimiento** personal y profesional, impulsando el acompañamiento mutuo y los aprendizajes constantes.

Es fundamental entender cuáles son los intereses, posibilidades y competencias de cada persona para brindarle los apoyos que necesite respetando su contexto individual, desde una comunicación sincera.



PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué entendemos por liderazgo? ¿Cuándo hablamos de liderazgo transformador tiene una mirada feminista?
- ¿Cómo es el liderazgo en nuestros equipos? ¿En qué medida incorpora la ética del cuidado?
- ¿Se toma como una responsabilidad el cuidado de las personas?
- ¿Compartimos decisiones estratégicas?
- ¿Estamos las mujeres en la toma de decisiones estratégicas? ¿Se nos escucha y valida de igual forma que a los hombres?
- ¿En qué medida rotan las responsabilidades?

- ¿Qué valoramos de las personas de los equipos? ¿A qué damos más y menos valor?
- ¿Esta valoración tiene sesgos de género, es decir, lo tradicionalmente asociado a las mujeres y a lo “femenino” -escucha, cuidado, disposición trabajo en equipo, perfeccionismo-, se valora menos que lo asociado a los hombres y a lo “masculino” – orientación a la acción, alta disponibilidad y presencia, sin responsabilidades de cuidado-?
- ¿Prestamos atención a las fortalezas y habilidades de mujeres y hombres del equipo?
- ¿En la asignación o reparto de tareas existe sesgo de género?
- ¿Dónde ponemos el foco en unas y en otros?
- ¿Conseguimos que todas las personas se sientan valoradas? ¿La valoración tiene sesgos de género?
- ¿Garantizamos que las relaciones en los equipos sean respetuosas e igualitarias?
- ¿Existen mecanismos para prevenir y actuar frente a situaciones de conductas machistas? ¿Y de acoso sexual y/o por razón de sexo?
- ¿Estimulamos el reciclaje y aprendizaje continuo?
- ¿Promovemos el aprendizaje del enfoque feminista en el ejercicio del liderazgo y en los proyectos y tareas que desempeñan los equipos?
- ¿En los espacios de participación las personas sienten que pueden expresar su opinión libremente? ¿Las opiniones de las mujeres y de los hombres se tienen en cuenta de la misma manera?
- ¿Cuánto priorizamos la participación de las personas de los equipos en la organización?



ATENCIÓN

Las claves que orientan nuestro funcionamiento como equipo (diálogo, flexibilidad, confianza...) pueden ser igualmente tenidas en cuenta cuando acompañamos a grupos en procesos colectivos.



EJEMPLOS PRÁCTICOS

- Podemos utilizar dinámicas de rotación de roles (dinamización, control del tiempo, toma de acta, preparación de materiales, preparación del espacio, cuidado y acogida de las personas, atención y resolución de conflictos-tensiones, etc.) en las reuniones (del equipo u otras de procesos externos).
- Podemos plantear al cliente la creación de un grupo motor compuesto por personas de nuestro equipo y también del suyo que haga un seguimiento del proyecto para que el liderazgo y la toma de decisiones durante el proceso sea lo más contrastada y compartida posible.
- Podemos realizar un pequeño diagnóstico para comprobar en qué medida las personas de nuestros equipos se sienten valoradas.
- Podemos promover procesos de acogida que aseguren que rotativamente una persona del equipo se encarga de situar en los procesos internos a las personas nuevas que se incorporan y se le facilita algún soporte documental que pueda serle útil.
- Podemos incorporar a nuestras prácticas la evaluación de los criterios feministas del ejercicio liderazgo (en nuestros equipos y en nuestros procesos externos) para recoger la opinión de todas las personas y recoger aportaciones de mejora, habilitando fórmulas alternativas para quienes no pueden asistir a las reuniones.
- Podemos organizar un espacio concreto en el que las personas pueden mostrar su opinión con respecto a la actividad, las motivaciones o insatisfacciones, incomodidades, inseguridades, miedos, etc.
- Podemos promover la formación de las personas de los equipos en materia de liderazgo transformador feminista para entrenar la escucha activa, la gestión de los momentos de desacuerdo y las relaciones de poder.



Cuando hablamos de equipos y procesos orientados a la transformación social también hablamos de posibilitar espacios de trabajo (hacia dentro y hacia fuera) para la reflexión y el empoderamiento individual y colectivo. En ellos, quienes participan pueden **tomar conciencia** sobre determinadas situaciones, obtener **aprendizajes** y contribuir significativamente en la identificación de soluciones prácticas que promuevan cambios.

Empoderar implica **ceder espacio y acompañar** en un ejercicio de equilibrio. Las personas deben sentir que tienen espacio para hacer sin sentirse supervisadas o vigiladas y para aprender por sí mismas desarrollando su autonomía. Al mismo tiempo, deben sentirse protegidas, sin paternalismos, desde el apoyo mutuo, a modo de red invisible.

En este sentido, empoderarnos implica **generosidad** para compartir saberes, **apertura** para abrazarlos y **responsabilidad** para participar y tomar las riendas.

Es importante que no pasemos por alto la existencia de roles de poder. Bien sea por jerarquía, por antigüedad, por confianza o por cualquier otro motivo algunas personas pueden tener mayor legitimidad que otras en los espacios de trabajo que compartimos. Resulta clave dar **autoridad** a las palabras de todas las personas porque cada cual desde su mirada o su rol tiene ideas y conocimientos que compartir. Se deben favorecer los espacios para opinar e intercambiar impresiones de forma segura en clave de horizontalidad.

Es importante procurar visibilizar las aportaciones de todas las personas y en especial de las mujeres porque con ello contribuimos a su **reconocimiento**.

En este sentido, merece una mención especial la importancia de visibilizar los trabajos más ocultos que también sostienen los proyectos que desarrollamos (cuidar el espacio y a las personas, atender el teléfono...), así como de dar valor a las personas que los realizan (tanto dentro del equipo como de cara hacia fuera) porque las refuerza y empodera.

El enfoque feminista nos ayuda a tomar conciencia de que las tareas que desarrollamos están jerarquizadas y por lo general, se otorga más valor a unas que a otras. Coincide que aquellas que se relacionan con lo reproductivo y posibilitan el bienestar de las personas son de las que menos se habla. Ponerlas en valor, por tanto, es un acto político.

El reconocimiento es clave para motivar a las personas y por eso es importante que promovamos que todas ellas puedan “brillar” en uno u otro momento.

Además, a la hora de visibilizar los logros es importante no sólo el reconocimiento de las personas a nivel individual sino también entender y visibilizar los logros como algo colectivo ya que son mayoritariamente fruto de un trabajo compartido.



PREGUNTAS CLAVE

- ¿La organización cuenta con estructuras o fórmulas que faciliten el acompañamiento y el empoderamiento de los miembros del equipo?
- ¿Los procesos que diseñamos promueven el intercambio de conocimiento y fortalecen y empoderan a las personas?
- ¿Entendemos el intercambio de conocimiento como una forma de dar y redistribuir el poder dentro de nuestra organización?
- ¿Acompañamos en las limitaciones y favorecemos que nuestras compañeras crezcan profesionalmente?
- ¿Visibilizamos y damos valor a los trabajos más invisibles?
- ¿Todas las opiniones son valoradas en igualdad de condiciones?
¿Escuchamos igual a quien es más joven o lleva menos tiempo?
- ¿Tenemos equipos diversos?
- ¿Se detecta malestar entre el equipo porque hay una serie de tareas que siempre recaen sobre las mismas personas?
- ¿Se valoran aspectos clave como el trabajo en equipo, la escucha activa y el acompañamiento?
- ¿Nuestras dinámicas laborales y plazos en los proyectos permiten la creación de espacios o dinámicas para fomentar el empoderamiento?



ATENCIÓN

En contextos de alta intensidad de trabajo podemos olvidar fácilmente este acompañamiento. Sin embargo, cuando nos empoderamos conseguimos mayor seguridad y tranquilidad ante las investigaciones y procesos de consultoría que desarrollamos.

Actualmente la conciliación suele penalizar a las personas, mayoritariamente mujeres, que la ejercen, ya que pueden dejar de participar en espacios de toma de decisiones y su promoción dentro de la organización se puede ver limitada.

El empoderamiento más significativo es el que se construye desde lo colectivo y es importante reconocer el esfuerzo de las personas que favorecen el empoderamiento colectivo.



EJEMPLOS PRÁCTICOS

- Podemos crear espacios de aprendizaje y transferencia de conocimiento muy aterrizados a las prácticas concretas que realizamos.
- Podemos tener pequeños gestos de agradecimiento y reconocimiento explícito a las personas en el día a día o en las reuniones, cuando valoramos que han realizado algo significativo, cuando han superado un reto, etc.
- Podemos mostrar interés en escuchar y entender, preguntar y apelar a la reflexión, dar espacio en las reuniones a las diferentes visiones, recoger las ideas de todas las personas y tratar de incorporarlas a las síntesis colectivas, etc.
- Podemos sugerir en lugar de imponer.
- Podemos trasladar a quien nos contrata el tipo de trabajo oculto que existe detrás de algunas de las labores de investigación y consultoría, y el valor crucial que tiene esa actividad.
- Podemos organizar el trabajo de forma que las tareas de soporte se asuman de una forma más transversalizada o rotativamente y no siempre recaigan en las mismas personas.



Ejercitar la **ética del cuidado** pasa por poner a las personas en el centro de la organización y los procesos de investigación y consultoría. A grandes rasgos, la idea es promover que las personas de los equipos (internos o externos) adopten una actitud de cuidado, respeto, compartan inquietudes, se preocupen por las otras personas y se apoyen compartiendo satisfacciones.

Por un lado, en la medida en que las personas estamos intrínsecamente cruzadas por nuestros momentos vitales y estados de ánimo es importante tenerlos en cuenta. El estado de ánimo y/o el momento vital en el que estamos puede incidir en nuestro comportamiento y en la forma de relacionarnos. Nuestras necesidades y también nuestra disponibilidad de tiempo y energía emocional son distinta en cada momento. Saber prestar atención a esta cuestión de forma empática y comprensiva es clave.

Debemos promover espacios y ambientes en los que las personas puedan expresar su **emocionalidad** y sentirse escuchadas. Este ejercicio de escucha entre las diferentes personas del equipo o participantes de los procesos favorece las dinámicas de trabajo y relación porque orienta al resto de personas para saber desde dónde habla o actúa alguien, cuándo necesita apoyo, cuándo puede impulsar acciones y ejercer un movimiento tractor, etc.

Conocer los miedos y limitaciones de cada persona implica capacidad para mostrarse vulnerable, pero puede ser de gran ayuda para activar palancas de empoderamiento individual y colectivo. Para ello también es esencial que las personas puedan expresar sus virtudes y motivaciones. Ayuda a crecer y a participar con mayor tranquilidad.

Por otro lado, tenemos que asumir que pueden surgir **conflictos** o malestares y cuando surjan es importante dedicar tiempo a resolverlos, aplicando claves de una comunicación no violenta: observar sin evaluar, expresar como nos sentimos, asumir la responsabilidad de nuestros sentimientos, peticiones conscientes, etc.

Debemos tomar conciencia de que a menudo vivimos una tensión latente entre los valores productivos y los valores de cuidado que genera tensión y frustración en nuestros equipos. En el ámbito de la investigación y consultoría es habitual que los plazos y tiempos de desarrollo de los proyectos sean rígidos o se vean condicionados por cambios inesperados. Ello conlleva que en ocasiones el volumen de trabajo requiera de dedicaciones intensivas que genera dificultades para la **conciliación** de la vida laboral, familiar y personal.

Establecer **límites** para no sobrepasar nuestras posibilidades favorece espacios sanos y vivencias laborales más satisfactorias. Es especialmente importante tomar medidas para apoyar a las mujeres a romper con la espiral de la autoexigencia, la culpa y el imaginario de que podemos con todo.

Entre las medidas para cuidar a los equipos cabe considerar también los límites que pueden establecerse con quienes son nuestros clientes o financiadores.

Así mismo, es importante conseguir un equilibrio entre el **cuidado individual y el cuidado colectivo** como equipo. Un equilibrio que permita dar cobertura a quien necesita apoyo sin sobrecargar en exceso y de forma reiterada a otras personas del equipo.



PREGUNTAS CLAVE

- ¿En qué medida tenemos en cuenta el cuidado de las personas en nuestra organización y equipo?
- ¿Los valores y prácticas mejor valoradas tienen en cuenta el cuidado?
- ¿Tenemos en cuenta el momento vital o la emocionalidad de las personas con quienes trabajamos?
- ¿Resulta fácil expresar emociones y malestares?
- ¿Existen espacios destinados para compartir emociones y malestares?
- ¿Existen espacios de relación y cohesión informales?
- ¿Cómo gestionamos los conflictos?
- ¿Las reuniones son dentro del horario laboral?
- ¿Se tiene en cuenta las necesidades de conciliación de la vida personal de todas las personas integrantes del equipo y se toman medidas correctoras de manera activa?



ATENCIÓN

Debemos prestar atención a las normas no escritas que se legitiman porque pueden estar alejándonos de nuestro propósito.

La clave está en dar con el equilibrio adecuado entre la escucha y el respeto a las emociones de las demás personas y la responsabilidad de cada persona de hacerse cargo de ellas.

Debemos prestar atención a que el cuidado individual de las personas no recaiga exclusivamente sobre las mujeres de nuestros equipos.

Es importante que las personas que se acogen a su derecho a conciliar (por motivos de paternidad o maternidad, para cuidar a personas mayores o por otros motivos) no sufran un empeoramiento de su posición dentro de los equipos o la organización.



EJEMPLOS PRÁCTICOS

- Podemos dedicar unos minutos a verbalizar cómo estamos (rueda emocional) al inicio de las reuniones, lo que permite al resto conocer nuestra emocionalidad y saber desde dónde hablamos.
- Podemos promover el ejercicio de agradecer para favorecer la cohesión de los equipos.
- Podemos darnos permiso para anular una reunión de trabajo si vemos que no es el momento adecuado para alguna de las personas interlocutoras.
- Podemos crear una comisión sobre ética del cuidado que se encargue de velar por estos aspectos en nuestros equipos u organización. A pequeña escala, también puede ser útil asignar este rol a algunas personas en procesos de acompañamiento colectivo que se prevea puedan tener continuidad en el tiempo.
- Podemos hacer consultas periódicas del estado emocional de las personas de nuestros equipos para conocer en qué medida todo el mundo se siente a gusto. Sería recomendable que las consultas fueran cualitativas (a través de entrevistas individuales o grupales mejor que a través de encuestas).
- Podemos realizar un pequeño diagnóstico observando si existen o no espacios informales y si estos son espacios inclusivos, seguros y cuidadosos.
- Podemos cuidar la acogida de las personas que se incorporan nuevas, para que puedan ir cogiendo confianza y crear vínculos (momentos de café, salidas de la oficina...).
- Podemos promover la formación de las personas de nuestros equipos en comunicación asertiva y no violenta y establecer un decálogo con indicaciones.
- Podemos contar con facilitaciones externas cuando un conflicto adquiera una dimensión significativa a fin de que pueda ser abordado de manera segura.
- Podemos promover momentos informales de cohesión fuera del espacio de trabajo.
- Podemos ir variando los días y horarios de las reuniones (internas o externas) e incorporar la posibilidad de conexión online para facilitar que todas las personas puedan participar. Conviene establecer la hora de inicio y final para que todo el mundo pueda organizarse.
- Podemos valorar incorporar espacios de cuidado para niñas, niños y adolescentes y otras personas dependientes en las actividades vinculadas con nuestros proyectos a fin de facilitar la conciliación de las personas participantes.
- Podemos recoger periódicamente las necesidades de conciliación de las personas del equipo.
- Podemos descartar o renegociar algunos términos de las demandas a fin de proteger el bienestar de las personas de nuestros equipos. Conviene comunicar los motivos de forma que promovamos una mayor sensibilización con los cuidados por su parte.
- Podemos organizar el trabajo y los proyectos de forma que facilitemos que los procesos puedan continuar cuando alguna de las personas falta y nadie se sienta imprescindible (trabajo por equipos, parejas, etc.). El uso de esta fórmula no debe eximir a la organización de valorar la posibilidad de contratar a una persona para sustituir a la que falta.



Adoptar un enfoque feminista nos lleva no sólo a cuidar del fondo sino también de las formas.

Por un lado, es importante que seamos conscientes de que el lenguaje que usamos en nuestro trabajo de investigación y consultoría nos define y construye realidad.

Debemos garantizar en todos nuestros documentos, a nivel interno y externo, el uso no sexista del lenguaje e imágenes. El uso de un **lenguaje inclusivo**, que no perpetúe estereotipos de género y no invisibilice a las mujeres, es esencial para promover espacios más equitativos y respetuosos.

Así mismo, conviene prestar atención nuestro **estilo de comunicación**. Desde un enfoque feminista esto supone apostar por una comunicación respetuosa y libre, transparente y que proteja la intimidad. Desde la horizontalidad, respetando la esencia de cada cual, desde la escucha abierta y la sinceridad podremos favorecer el crecimiento mutuo.

Por otro lado, el **diseño de los espacios** (presenciales, virtuales, simbólicos...) también es esencial. Los espacios no son neutros: pueden ser más o menos **accesibles** para algunas personas, pueden ayudar a que sintamos más o menos **seguridad**, pueden facilitar más o menos la comunicación y las relaciones, pueden anteponer el valor del cuidado a otros o no, etc.

Por eso es importante que cuidemos de este aspecto y promovamos espacios en los que nuestros equipos o las personas a las que acompañamos desearían trabajar. Espacios que inviten a la relajación, a la comunicación fluida, a la construcción y el intercambio y que se perciban como seguros (física y simbólicamente). Es especialmente importante la perspectiva de género en relación con este punto ya que las necesidades y percepciones de ellas y ellos pueden ser muy distintas en este sentido.

No sólo eso, desde una visión integral de la realidad de las mujeres, debemos tener en cuenta su **diversidad** y las múltiples discriminaciones a las que pueden estar expuestas cuando en su identidad confluyen otros elementos como pueden ser la clase, etnia, procedencia, orientación sexual e identidad de género, edad o diversidad funcional.



PREGUNTAS CLAVE

- ¿Prestamos atención al lenguaje que utilizamos?
- ¿Y al estilo de comunicación que utilizamos?
- ¿Evitamos invisibilizar realidades?
- ¿En qué medida cuidamos de los espacios en los que trabajamos?
- ¿Son espacios seguros, confortables, invitan al intercambio?



ATENCIÓN

Ejercitar la comunicación respetuosa puede beneficiar no solo a la dinámica de nuestros equipos, también a las relaciones con clientes, entidades aliadas, etc.

Cuando hablamos de espacios nos estamos refiriendo a espacios físicos, virtuales y también simbólicos.

Es habitual que el ritmo y las urgencias del día a día nos lleven a descuidar estos aspectos.



EJEMPLOS PRÁCTICOS

- Podemos ofrecer a los equipos la posibilidad de dibujar el tipo de espacio de trabajo que desearían y conjuntamente identificar prácticas que alcancen ese imaginario.
- Podemos hacer una revisión de la comunicación interna para asegurar que sean imágenes inclusivas y diversas y que no transmitan sexismo ni discriminación.
- Podemos elaborar un manual de estilo con enfoque feminista que establezcan pautas para asegurar que la comunicación interna está alineada.
- Podemos elaborar guías y manuales y difundirlos entre las personas de nuestros equipos para asegurar un uso no sexista del lenguaje y las imágenes en los documentos que se generan en los proyectos en los que trabajan.
- Podemos apostar por dinámicas que contemplen la reflexión en pequeños grupos para el debate y la toma de decisiones.

Reflexionar y evaluar nuestras prácticas es un ejercicio de responsabilidad que también va implícito al enfoque feminista y conecta con la coherencia y la búsqueda de la mejora continua.

Al inicio de los procesos, se relaciona con el hecho de asumir que los procesos de investigación y consultoría no son neutros porque las personas que nos implicamos en ellos no lo somos. Por un lado, es crucial entender que quiénes formamos parte de los equipos tenemos identidades que nos interseccionan (según la edad, el sexo, la trayectoria profesional, la cultura o el nivel socioeconómico, entre otras), y que están detrás de los principales **sesgos** que condicionarán nuestras prácticas.

Durante los procesos, minimizar estos sesgos pasa por **triangular** la información que manejamos, haciendo partícipe de los análisis a personas que puedan adoptar ópticas y ángulos distintos.

Así mismo, conlleva ejercitar la **autorevisión**. Con el fin de adaptarnos al entorno cambiante que nos rodea, es esencial estar formadas y formados en aquello que hacemos, estar al día de las novedades teóricas y los debates, replantearnos la realidad, etc.

Por otro lado, el enfoque feminista en la evaluación supone una **apertura metodológica** para integrar ajustes sobre el planteamiento inicial cuando se considera que estos ayudarán a alcanzar de mejor forma los objetivos. Esto es, en la medida que avanzan los procesos de recogida de información, contamos con una perspectiva más cualificada para valorar la idoneidad de desplegar o no determinadas acciones, emplear determinadas metodologías, etc.

Al final de los procesos, el modelo de control de calidad por el que apostamos se relaciona con **evaluar el impacto** que tiene la investigación y consultoría que hacemos. Se refiere a un ejercicio de honestidad y transparencia que nos lleva a estudiar sus efectos y a replantear nuestros procesos cuando se evidencia que no son útiles para los objetivos planteados.

Además, en una evaluación retrospectiva no podemos olvidar esos otros **elementos intangibles** que, en coherencia con el liderazgo transformador, también deseamos cuidar: espacios de diálogo y confianza, reparto de responsabilidades, comunicación horizontal, etc.



PREGUNTAS CLAVE

- ¿En qué medida o cada cuánto tiempo repensamos nuestras prácticas?
- ¿Qué tipo de evaluaciones hacemos? ¿Dónde ponemos la mirada?
- ¿Analizamos tanto el proceso como el producto o resultado?
- ¿Qué agentes forman parte o participan en las evaluaciones?
- ¿Hay coherencia entre los valores y la cultura que promovemos públicamente y nuestras prácticas internas?
- ¿Cómo son nuestros equipos?
- ¿En qué medida somos conscientes de los sesgos que tenemos y qué hacemos para reducirlos?
- ¿Tenemos en cuenta la incidencia de la interseccionalidad?
- ¿Buscamos fórmulas para la escucha de todas las voces?
- ¿Tratamos de trasladar también estos valores y cultura en nuestros clientes y participantes?
- ¿Estamos dispuestas a rehacer o reinventar nuestras prácticas?
- ¿Entendemos la evaluación como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora, para revisar y cuestionarnos continuamente?



ATENCIÓN

Apostar por equipos multidisciplinares y también adoptar una mirada interseccional en la configuración de los equipos posibilitará la integración de diferentes perspectivas a los procesos y redundará en mayores garantías de éxito.

Evaluar nos puede ayudar a identificar incoherencias entre nuestros discursos y nuestras prácticas sobre las que trabajar para mejorar.



EJEMPLOS PRÁCTICOS

- Podemos contar con la consulta a personas externas y expertas que puedan enriquecer el contraste.
- Podemos organizar píldoras formativas autogestionadas entre las propias personas de los equipos para realizar transferencia de conocimiento.
- Podemos promover que las personas de nuestros equipos intercambien preguntas y respuestas porque puede contribuir a la formación colectiva.
- Podemos medir la satisfacción del equipo en relación con los elementos intangibles: comunicación del equipo, liderazgo, auto percepción, etc.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castro Sánchez, A. M. (2021). Implicaciones teóricas, políticas y metodológicas de la investigación activista feminista. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, 50, 67-89.

Cubillos Almendra, J. A. (2015). La importancia de la interseccionalidad para la investigación feminista. *Oxímora: revista internacional de ética y política*, 7, 119-137.

DEL VALLE, Teresa. Perspectivas feministas desde la antropología social. Barcelona: Ariel, 2000, 272 p.

DE MIGUEL Ana y AMORÓS, Celia (coords.). *Teoría feminista: De la ilustración a la globalización*. Madrid: Minerva, 2020, 3 vols.

Gandarias Goikoetxea, I., & García Fernández, N. (2015). Producciones narrativas: Una propuesta metodológica para la investigación feminista. *Otras formas de (re)conocer: reflexiones, herramientas y aplicaciones desde la investigación feminista, 2015, ISBN 978-84-16257-02-7, págs. 97-110, 97-110*.

García Dauder, D., & Ruiz Trejo, M. G. (2021). Un viaje por las emociones en procesos de investigación feminista. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, 50, 21-41.

García Mingo, E., & Díaz-Fernández, S. (2022). Una propuesta de investigación feminista para el estudio de la misoginia: Notas reflexivas de los procesos de investigación. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, 56, 83-106.

Investigación feminista: Epistemología, metodología y representaciones sociales (with Pedrero, M.-A., Castañeda Salgado, M. P.-A., Delgado Ballesteros, G.-A., Ríos Everardo, M.-A., Gargallo, F.-A., Maffía, D. H.-A., Corres Ayala, P.-A., Fernández Rius, L.-A., Bartra, E.-A., Harding, S. G.-A., Blazquez Graf, N.-A., Ríos Everardo, M.-C. o E., Flores Palacios, F.-C. o E., Blazquez Graf, N.-C. o E., Tena, O.-A., Restrepo, A.-A., Arruda, Á.-A., Flores Palacios, F.-A., Mora-Ríos, J.-A., & Ursini, S.-A.). (2017). Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.

Jiménez Cortés, R. (2021). Diseño y desafíos metodológicos de la investigación feminista en ciencias sociales. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, 50, 177-200.

LAFEDE.CAT - ORGANITZACIONS PER A LA JUSTÍCIA GLOBAL, EN COLLABORACIÓ CON L'ESBERLA Y OBSERVATORI IQ. *Perspectiva feminista y ética del cuidado: Guía de autodiagnos para organizaciones*. Barcelona: lafede.cat, 2018, 52 p.

Luxán, M., & Aspiazu, J. (s. f.). *MÓDULO III: METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IGUALDAD Tema 4: Metodologías de Investigación Feminista*. Universidad del País Vasco = Euskal Herriko Unibertsitatea.

Martínez Martínez, L. M., Biglia, B., Luxán Serrano, M., Fernández Bessa, C., Aspiazu Carballo, J., & Bonet i Martí, J. (2014). Experiencias de investigación feminista: Propuestas y reflexiones metodológicas. *Athenea Digital: revista de pensamiento e investigación social*, 14(4 (Experiencias de investigación feminista: propuestas y reflexiones metodológicas)), 3-16.

Mendia, Irantzu, Luxán, Marta, Legarreta, Matxalen, Guzmán, Gloria, Zirion, Iker y Aspiazu, Jokin (Eds.). (2015). *Otras formas de (re)conocer. Reflexiones, herramientas y aplicaciones desde la investigación feminista*. Bilbao: Hegoa/SIMReF Balasch, Marcel, y Montenegro, Marisela (2003).

UNIVERSIDAD DE DEUSTO. *Guía para la incorporación de la perspectiva de género en la docencia y la investigación*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2021, 114 p.

Zirion Landaluze, I. (2014). Algunas reflexiones sobre investigación feminista y conocimiento desde una posición paradigmática de dominación. *Athenea Digital: revista de pensamiento e investigación social*, 14(4 (Experiencias de investigación feminista: propuestas y reflexiones metodológicas)), 329-337.

Zuluaga Muñoz, D. A., & Insuasty Rodríguez, A. (2011). Metodología feminista en la investigación: El reto epistemológico del cuerpo. *Revista venezolana de estudios de la mujer*, 16(37), 43-54.