

# Login\_Crecimiento y sentido. Crecer sin acumular

El sábado 13 de febrero, organizamos el segundo Login\_ de la investigación [Login\\_MicroEmprendimiento\\_entre\\_mujeres](#). Nuestro objetivo es investigar las especificidades del microemprendimiento social urbano practicado entre mujeres en la ciudad de Madrid.

Nos encontramos en una cafetería en el barrio de Lavapiés. Algunas personas estuvieron en el primer Login\_, aunque la mayoría son caras nuevas. Hemos crecido en número y superamos la veintena. Y, sin más, empezamos.

## ¿Qué es crecer?

Alida Díaz es nuestra investigadora invitada. Le pedimos que nos ofrezca un marco inicial sobre crecimiento y sentido, un boceto con preguntas o apuntes inspiradores que pueda servirnos de mapa a lo largo del recorrido.

Alida empieza explicando que si aceptamos que nuestro marco de funcionamiento es la crisis y que esta crisis no es coyuntural, ni es un impasse, ni es un momento de interrupción de la normalidad sino un estado más o menos permanente, entonces ya no podemos plantearnos el crecimiento personal o de nuestros microemprendimientos colectivos desde la lógica del trabajo asalariado, ni desde la lógica del estado garante. Los lugares que creíamos seguros se desvanecen y no nos espera un lugar vacante al que volver cuando la tormenta pase.

Tampoco pensaremos el crecimiento desde las ideas de productividad, eficiencia, beneficio, competencia, ganancia o crecimiento ilimitado. Es decir, desde la dicotomía obsoleta que discrimina entre el mundo público / productivo / de lo económico, que se mide en términos monetarios, y el mundo privado / de la reproducción / de lo no económico, que no se mide en términos de dinero.

Nuestros intentos de microeconomías, solas o con otras, son una respuesta a este nuevo funcionamiento en crisis. Para ellos recuperamos lenguajes y modos de organizarnos que provienen de nuestros hogares (entidades económicas de primer orden), del taller artesanal, de la cooperativa, de la feria, del banco de tiempo, de la asociación, del centro social, del grupo de consumo, de los espacios de trueque, de los de crianza...

Desde estos lugares, las preguntas comunes acerca del crecimiento, podrían ser: ¿Cómo damos consistencia a estas experiencias de otras economías? ¿Con qué reglas? ¿Con

qué valores? ¿Con qué estrategias sostenemos el sentido primero de nuestros emprendimientos, aquello que de ningún modo querríamos perder por el camino?

## Creceer es reorganizar el tiempo de todos los trabajos

Para muchas de nosotras, entre los primeros deseos está el de liberar tiempo, liberarlo del trabajo para darlo a la vida, es decir, disminuir la jornada laboral remunerada y conseguir un reparto más justo y equilibrado de los tiempos socialmente necesarios: trabajo remunerado y trabajo doméstico (o no remunerado). Pero en el marco alterado de la crisis hay ideas que ya no sirven. A todas nos ha pasado que, pensando en alcanzar esa media jornada, nos pasamos trabajando las veinticuatro horas del día.

Quizá la cuestión es qué organización del tiempo, cualitativamente diferente, inventamos para que el recurso tiempo sea más rico.

En lugar de pensar el tiempo fragmentado (la media jornada, tiempo para mi / tiempo para otros, tiempo privado / tiempo público, tiempo gratuito / tiempo retribuido) ¿qué estructura colectiva del tiempo organizamos para que el tiempo del cuidado mutuo, de la escucha, de la amistad, del trabajo, de la colaboración, del descanso, de la soledad, de la formación, del ocio, sean solo uno?

Desde ahí hay algunos problemas-preguntas, esa estructura:

¿Cómo resistirá la inestabilidad de nuestros emprendimientos? Por ejemplo, hoy tenemos muchos encargos, mañana cero. ¿Y la dispersión que conlleva?

Y ¿cómo resistimos la feminización (mal entendida) del tiempo? Las mil tareas en simultáneo, el tiempo altruista de “lo hago mejor porque soy mujer”, “lo hago por amor”, es decir, la infravalorización del tiempo invertido en esas mil tareas.

## Creceer es hacer conexiones de sentido

Una de las intenciones de este Login\_ es “darnos mutuamente un suelo social más firme, menos frágil, en el que esta nueva economía para las personas pueda asumir incertidumbres, pero evite a la vez los riesgos de una catástrofe.”

Cuanto más conexiones de sentido logremos, más consistente será ese suelo: conexiones entre trabajo, vida, política, pasiones, lecturas, dinero, espacios, infraestructuras, necesidades, cuidados, vínculos, amigos, trabajo, familia...

Una conexión de sentido importante para nuestro crecimiento es la que logremos construir entre aquello que hacemos y con quiénes y para quiénes lo hacemos. Aquí las preguntas podrían ser: ¿Con quién queremos trabajar? ¿A quiénes queremos dedicar nuestro trabajo? ¿Para cubrir qué tipo de necesidades?

Podemos traernos (desde el cuidado) la idea de interdependencia para ponerla en el centro: todas dependemos del tiempo de trabajo que otras y otros nos dedican. ¿Qué figuras de colaboración encontramos que superen las de cliente/proveedor? ¿Qué conexión de conocimientos, complementariedades, qué comunes hacemos circular?

Porque si no conectamos todo esto desde nuestra vida, el mercado capitalista está dispuesto a organizarlo por nosotras: nos pone como primer sentido de nuestro trabajo el consumo, y nos dicta los deseos. Y, con esos parámetros, la terapia si estamos solas, el coaching si queremos sentirnos autosatisfechas, etc., etc.

Un ejemplo extremo de ello son los talleres textiles de la comunidad boliviana en Buenos Aires. Los dueños de los talleres son dueños también de la radio que se escucha durante la extensa jornada laboral. La radio anuncia las fiestas del fin de semana en los locales de los mismos dueños. Las fiestas están patrocinadas por la agencia de viajes con la que el dueño negocia los viajes de los costureros y costureras desde y hacia Bolivia, ya que el dueño del taller también organiza los tiempos de estancia de las familias y su recambio por otro grupo “fresco” cuando el primero ya considera que ha ahorrado lo suficiente y no da más de sí.

## Creceer es abrir espacios de vida

Nuestro espacio cotidiano se fragmenta en usos. Discurrimos entre espacios de circulación: de la casa al trabajo, del consumo al descanso, de la pantalla a la cocina. Y, a la vez que se fragmenta, el espacio de vida se contrae, se concentra, se densifica. Tenemos menos espacio y le adjudicamos más usos: la oficina está en casa y compartimos el espacio privado con otros pero sólo para soportar los gastos.

Es necesario dotarnos de espacios de creación, vida y afectos, donde quepan y se combinen el espacio personal necesario y el espacio común, a una escala justa, apropiable y determinada por nuestros movimientos y nuestras posibilidades.

Quizá la cuestión del espacio, como la del tiempo, es pensar qué organización cualitativamente diferente nos inventamos. Cómo hacer que el recurso “espacio” sea más rico y diverso, más estimulante, alegre y vivo, para que nos permita experimentar diversas relaciones, entre distintas generaciones, entre personas con conocimientos diferentes, también entre técnicas, herramientas, objetos... y economías.

¿Cómo hacer para que sea abierto y consistente a la vez, que ofrezca libertad de apropiación pero sin dejar de ser lugar de apoyo y refugio? Nuestro espacio será más firme también a partir de las conexiones de sentido que lo habiten: menos lugar de paso y más lugar de encuentro, menos de flujo y más de permanencia.

*Así termina la exposición de Alida, y con esas vías abiertas rebotando en nuestras cabezas, salimos de la cafetería y nos dirigimos al mercado de San Fernando, un mercado de abastos que acoge actividades no típicas, y nos apretujamos en el Puesto en Construcción.*

## Una asesora profesional. Acompañar ideas de negocio y procesos subjetivos

El Puesto en Construcción, nos explican Laura y Pablo, es un espacio de trabajo multidisciplinar en un puesto del mercado alquilado, que ellos mismos han acondicionado con criterios de bio-construcción. Actualmente son cinco personas (arquitectos, editores, artistas) y ceden el espacio a otros colectivos, ya que el mercado, para ellos, es un servicio público y debe estar abierto a los procesos comunitarios que allí se dan. Desde el Puesto en Construcción investigan esta participación en el proyecto [Mercado habitado](#), integrante también del programa "[Una ciudad muchos mundos](#)".

### Enseñando y aprendiendo

Una vez acomodadas, Charo se presenta y nos cuenta que se dedica a la gerencia asistida y desde hace algunos años ha participado en varios proyectos de apoyo y asesoramiento a personas emprendedoras, especialmente a mujeres. Charo estudió Empresariales y ha trabajado muchos años en empresas como grandes auditoras y bancos. Sin embargo, lo que ella considera su "master" es un pequeño negocio familiar iniciado justo antes de empezar la crisis. Ahí es donde aportó los conocimientos profesionales adquiridos en sus trabajos anteriores y pudo "aterrizarlos".

Otro de los proyectos en los que Charo se ha embarcado es la asociación [Otro Tiempo](#). Trabajan la prevención de la violencia de género. Aunque no es un proyecto empresarial, varias mujeres han conseguido renta de manera más o menos estable contratadas por la asociación, buscando subvenciones y desarrollando otras vías de financiación, como impartir formación u ofrecer consultorías y asesoramiento integral en políticas de igualdad y violencia de género.

Uno de los proyectos de la asociación es [Otro tiempo, otro planeta](#). Consiste en la recogida de aceite usado de cocina y ofrecen una oportunidad laboral a mujeres en riesgo de exclusión social y/o víctimas de violencia de género.

### ¿Hay diferencias entre los emprendimientos convencionales y los sociales?

Charo cuenta que ha recibido formación especializada en emprendimiento social de una importante escuela de negocios. Esta experiencia le permite comparar los conocimientos que se ofrecen desde las escuelas de economía convencionales y los programas que acompañan a emprendimientos sociales. Dice que ella ha visto que los conocimientos son los mismos, aunque la calidad de los formadores y de las metodologías de las escuelas de negocios son muy buenas. La diferencia tiene que ver con el lenguaje. Las estrategias y las palabras que se usan son distintas: marketing, buen diseño, coaching, branding, etc. "Si no manejamos este lenguaje quedamos fuera de juego", observa.

Para Charo, "lo más valioso ha sido entender que más allá de la diferencia en el objetivo, el lucro o la transformación, lo que da viabilidad y hace que funcionen una empresa social y una empresa convencional es muy similar. Pero hay diferencias de clase social. Si

tienes buenos contactos, desde la empresarialidad convencional podrás llegar a grados altos de financiación que la mayoría de las mujeres que quieren emprender y acuden a servicios de la administración no tienen”.

## Emprender es, además, un proceso subjetivo

Una de sus últimas experiencias laborales acompañando a mujeres emprendedoras ha sido en un municipio próximo a Madrid. Comenta que, aunque el proyecto se centraba en economía social y cooperativismo, lo social y lo colectivo “se desplazaban” porque el 90% de las mujeres que acudían lo hacían solas. Además de ser proyectos individuales, el perfil de mujeres que ha acudido al servicio es el de mujeres que se han quedado fuera del mercado laboral por su edad o porque han criado y les resulta difícil volver. “Todas buscan algo aunque muchas no saben bien qué. Necesitan pasar a la acción aunque sienten miedo o inseguridad, pero quieren salir del aislamiento que provoca el desempleo”. Charo nos plantea que son pocas las mujeres que llegan con una idea muy clara de negocio.

Lo que más le gusta de su trabajo son las subjetividades que intervienen. “Las mujeres llegan al recurso de asesoramiento con una idea más o menos trabajada y una experiencia laboral y vital. Yo trabajo con esas ideas de negocio, sus recorridos vitales y profesionales y la parte subjetiva: ¿qué te pasa a ti con esa idea?”

Basándose en este trenzado de experiencias propias y actividad profesional, Charo comparte algunas de las conclusiones sobre las mujeres que emprenden, el tipo de proyectos que persiguen y los recursos públicos que ofrecen acompañar estos procesos, a las que ha llegado.

Las mujeres que quieren emprender están en red. Aunque los proyectos sean individuales, se sostienen gracias a redes familiares, de amistad y de alianzas entre mujeres que están iniciando su actividad, convirtiéndose en proveedoras y clientas que intercambian recursos para abaratar costes. En el caso de mujeres migrantes, esta red se conforma entre compatriotas, conformando comunidades muy sólidas en las que tienen un importante papel personas que permanecen en los países de origen.

Los recursos de apoyo al emprendimiento que ofrecen las diferentes administraciones a menudo son insuficientes por que sólo trabajan la parte formal: la publicidad, el marketing, el plan de empresa. Este lenguaje resulta ajeno para muchas mujeres, y es necesario realizar una traducción desde las ideas de negocio que traen a los aspectos que es necesario tener en cuenta a la hora de poner en marcha un proyecto. Plasmar todo ello en un plan de empresa que resulte útil es muy difícil, y más hacerlo sola.

A pesar de toda la publicidad no hay ayudas suficientes: “la mayor dificultad para comenzar está en el acceso a la financiación que, sin garantías ni apoyo económico previo (ahorros, préstamos, pequeñas inversiones), no se obtienen. Los proyectos que empiezan no pueden ofrecer garantías. Puedes tener un plan de empresa pero el papel lo aguanta todo. Es cuando se pone en marcha cuando se ve si funciona. Muchos proyectos no aguantarán, pero sin nada de inversión sus posibilidades son más escasas.”

## Pegadas a las circunstancias

Preguntamos a Charo con qué conectan las ideas de las mujeres emprendedoras, ¿con oportunidades que ofrece el mercado?, ¿con sus pasiones? Responde que en los emprendimientos de mujeres no hay ideas "a lo grande", y lo ve como un déficit. Los proyectos de las mujeres son pequeños. Muchas veces las ideas surgen de lo más cercano y están pegados a las circunstancias (no tener dinero, estar aislada, estar criando). Por ejemplo, una mujer tiene un bebé y construye collares de lactancia para vender. Otras tienen una idea a partir de una habilidad, como cocinar o coser.

En algunos casos, el hecho de que el emprendimiento esté "pegado a las circunstancias" expresa una debilidad de los proyectos.

Al redactar este texto, y con algo de distancia respecto a la conversación con Charo, reflexionamos sobre el hecho de que algunos grandísimos emprendimientos surgieron como necesidad propia, "pegados a las circunstancias", Por ejemplo, Youtube o Facebook.

La diferencia entre los collares de lactancia y Youtube quizás no sea tanto la idea (que parte de una necesidad-pasión inmediata concreta, "pegada" a la situación), sino la visión y proyección de esa idea.

Esto está relacionado con la escala. En un proyecto, el crecimiento, la capacidad de escalar puede tener mayor centralidad o ser más periférico. Por ejemplo, una mujer que produce jabones artesanos puede plantearse aumentar la producción como objetivo a corto plazo. Otra productora pone en el centro el cuidado en los modos de trabajo y hace la cantidad de jabones que puede hacer con sus manos, de manera artesanal, directa y con un proceso muy cuidadoso, casi de piezas únicas. Sin embargo, la diferencia de precio entre uno y otro jabón no podrá ser excesiva.

*Salimos del Mercado de San Fernando y tomamos el autobús. Desde Lavapiés a Malasaña, rumbo a La Manual.*

## **La Manual. A medio camino entre el salón de tu casa y tu propia tienda o taller**

[La Manual](#) es un espacio de coworking para artistas y artesanos en el barrio de Malasaña (Madrid). Es un local de planta baja, de tamaño mediano, muy cuidado y muy acogedor. Nos reciben Sandra y Zaloa, y nos explican cómo surgió esta iniciativa.

Sandra y Zaloa se conocían y habían trabajado juntas. En un encuentro casual, en 2012, conversan sobre las dificultades de encontrar un espacio de coworking para actividades que generan ruido, olores fuertes o polvo. Zaloa, en esos momentos, junto con otra amiga está poniendo en marcha un proyecto artesano: [Altrapo Lab](#).

Altrapo Lab es un laboratorio de reciclaje textil creativo para recuperar el valor de la ropa y

aprender a coser de manera intuitiva y creativa. Surge con el propósito de aunar el consumo responsable y la moda sostenible a través del reciclaje textil creativo. A falta de un local más idóneo, inician la actividad en una habitación que les cede un familiar en su piso. Por su parte, Sandra también baraja poner en marcha algún proyecto artesano. Quiere un espacio creativo, donde los proyectos artesanos encuentren un ambiente relajado e inspirador.

De ese encuentro casual, de la confianza mutua y de la convicción de que hay escasez de este tipo de espacios, de que son necesarios y de que ambas forman un buen equipo, surge La Manual.

Su principal motivación no es el negocio, sino ofrecer un recurso y un servicio a personas que se dedican a la artesanía (joyería, cuero, lana, artes aplicadas...) desde una perspectiva profesional, así como enriquecer y nutrir sus propios proyectos personales (para Zaloa, Altrapo Lab; para Sandra, un proyecto todavía por determinar). “Tener alguien con quien empezar te da fuerza y es más rico”.

## Estabilidad y dinamismo

La Manual es un espacio dinámico, en el que es importante que haya un flujo de gente. Las relaciones han de ir cambiando. Y la configuración física del espacio (dónde pongo esta mesa, dónde esta estantería) es totalmente modular para permitir esta movilidad. Los reajustes son continuos. La estancia media de las y los “coworkers” (habitantes de La Manual) es de un año. A veces se van porque sus proyectos no salen adelante. Otras veces se van porque han crecido y dan el salto a su propio espacio.

Hablan de La Manual como una casa creativa en la que solo hay dos normas: la primera es que el espacio está abierto las veinticuatro horas del día, ya que cada cual tiene sus horarios y sus momentos de inspiración. La segunda es que la única llave es la de la puerta de la calle. Los espacios interiores no tienen llave. Eso fomenta la confianza y la co-implicación en el espacio compartido.

El balance que hacen, después de cuatro años de funcionamiento, es desigual. En lo económico, los resultados son muy justitos. El proyecto ha conseguido cubrir todos los gastos, sin embargo la dedicación que exige en la gestión y coordinación se sostiene a través de una media jornada que no siempre cubre el trabajo que conlleva. Por otro lado, Malasaña es un barrio gentrificado y el metro cuadrado es muy caro. Han pensado trasladarse, ya que esto abarataría mucho los costes, sin embargo lo han desechado porque la mayoría de coworkers valoran mucho poder ir caminando al taller. Esta carestía implica que deben irse actividades que requieren más espacio físico. Entre ellas, la actividad textil, que precisa mesas grandes para las actividades de patronaje, corte, etc.

Uno de los proyectos “expulsados” es el propio Altrapo Lab. Durante estos cuatro años Altrapo Lab se ha desarrollado en La Manual y ha aportando mucho valor. Pero el proyecto ha crecido, necesita más espacio y se va a mudar a un coworking más barato.

En lo personal, Sandra es quien ha dedicado media jornada a impulsar la Manual. Explica que eso ha restado fuerzas a sus proyectos personales, que no ha podido desarrollar

como esperaba. Es difícil balancear el tiempo entre dos proyectos, la gestión de La Manual le ha absorbido mucha energía, y no ha podido despegar ningún proyecto personal. Ahora planea irse fuera, emigrar a otro país. Una amiga le ofrece trabajo, siente que La Manual ya le ha dado todo lo que podía darle y está contenta con el cambio de etapa.

La Manual, por tanto, perderá a sus dos iniciadoras. Van a traspasar la gestión del espacio a otro grupo. Son conscientes de que va a haber un cambio de identidad. No lo lamentan.

A pesar de esos balances desiguales, entre ellas se mantiene la amistad y la confianza. Durante toda la conversación flota la idea de flujo, transformaciones, procesos... La Manual, en sus propias palabras, es una lanzadera, un espacio intermedio entre trabajar en tu piso y dar el salto a tener tu propia tienda o taller.

En el debate se comenta cómo los proyectos que crecen y salen adelante podrían aportar algún tipo de retorno al espacio que les ayudó a forjarse (a veces debilitando su propia economía), para crear un flujo de retornos lo más extenso posible, que conecte lo nuevo balbuceante con lo más estable o consolidado, en una espiral de apoyo mutuo.

*La evolución de los proyectos, los cambios, los retornos a las personas y espacios que nos sostienen cuando nacemos acompañan las conversaciones durante la comida. Bocado de tortilla de patata y fresas alimentan nuestros cuerpos mientras los cerebros siguen rulando. Caminando, volvemos casi al punto de inicio del recorrido, en el Paseo de las Acacias nos espera otro proyecto y café e infusiones calentitas para entrar en calor, en el Colaboratorio.*

## **Crecer en la periferia. Una apuesta por sostener el grupo y la propia vida**

Raquel se ha quedado impresionada al entrar al Colaboratorio, un espacio de coworking cooperativo al que regresamos en este segundo Login\_. Hace algunos años cuando trabajaba en una ONG, su espacio de trabajo era parecido a éste y viéndolo ahora se da cuenta de cuánto lo echaba de menos.

Raquel es bióloga y desde hace más de quince años trabaja en proyectos de intervención social y educación ambiental. Decidió dejar la ciudad e irse a vivir a la Sierra Norte de Madrid buscando una vida tranquila más cerca de la naturaleza.

En la sierra trabajaba como educadora social llevando a cabo proyectos en institutos y centros de juventud. Ahí se unió con otros compañeros que hacían cosas similares. Trabajar con otros le resultaba estimulante y permitía contrastar enfoques ante dificultades o dudas. Era reconfortante.

Ante una exigencia por parte de la administración de generar algún tipo de estructura empresarial para poder facturar el trabajo que realizaban, y viendo que se entendían bien,

decidieron montar una cooperativa de trabajo asociado. Compartían un enfoque educativo-político que apuesta por nutrir el contexto rural que habitan, su sostenibilidad y el crecimiento y desarrollo en red con otras iniciativas tanto empresariales como asociativas.

Al principio tenían varios meses de trabajo asegurado y mucha energía para impulsar y buscar nuevos proyectos. Lentamente fueron consiguiendo proyectos que posibilitaban seguir adelante. Sin embargo, los niveles de incertidumbre y precariedad eran altos.

### ¿Cómo crecer?

Dos años después del inicio, por circunstancias personales uno de los tres socios decidió salir. Con dos personas el proyecto se fragiliza. Son pocas, y el trabajo es demasiado. Deciden crecer y ofrecen la cooperativa como plataforma para proyectos afines. Al no tener recursos para contratar a otras personas, realizan una convocatoria abierta a proyectos relacionados con sus líneas de acción, ofreciendo la cooperativa con sus recursos ya en funcionamiento (imagen, contabilidad, marketing, etc.) como plataforma de facturación, contratación y espacio de apoyo y desarrollo de nuevas ideas y proyectos. La respuesta fue positiva y les contactaron muchas personas de la sierra y de Madrid. Entrevistaron a todas y, finalmente, consideraron que había cuatro personas con las que consideraban viable formar grupo.

Sin embargo, activar estas propuestas y proyectos resultó ser muy difícil. Mientras se busca financiación para poner en marcha las ideas, las personas necesitan obtener ingresos, por lo que no pueden dedicar mucho tiempo al desarrollo de estos nuevos proyectos. Esto dificultó que las colaboraciones se asentasen.

En estos momentos el segundo socio pidió una excedencia para embarcarse en una nueva experiencia vital.

Ahora Raquel está ella sola en la cooperativa, con algunas colaboraciones no muy sólidas que han surgido a partir del llamamiento para crecer. Trabaja en casa, en su salón, y echa de menos no tanto un espacio físico compartido sino el entramado de relaciones. "Tener un espacio de trabajo con otras es un lujo", dice.

En el grupo resuena esta pregunta: ¿Estamos cansadas del salón o de la soledad del salón? Quizá el problema no es el salón en sí, sino la falta de relaciones cuando las energías están bajas.

La tristeza por la marcha de sus compañeros, el estar siempre justa de dinero, la incertidumbre de qué pasará el mes que viene, se mezclan con la satisfacción de haber cumplido casi cuatro años de empresa cooperativa trabajando en lo que ella quiere, de haber aprendido muchísimo, y con la alegría de vivir donde ella ha elegido y poder dar largas caminatas cada día con su perra.

No duda sobre lo que quiere hacer. Tampoco sobre el deseo de hacer con otras ni sobre cómo ni dónde. Y, sin embargo, parece que ante los nuevos intentos lo que emerge una y otra vez es la dificultad.

Cuando preguntamos a Raquel qué es para ella crecer, nos contesta “ser capaz de más, capaz de ser más feliz, de tener más herramientas, de hacer con otras”.

*El Login\_ está finalizando. Pero, antes de terminar, queremos darnos espacio para un contrapunto: un club de ajedrez federado. Por unos momentos nos alejaremos de los emprendimientos entre mujeres, descansaremos la mirada con otras visiones que, precisamente por no tener punto de comparación, nos pueden inspirar en “lo nuestro”.*

## **Un club de ajedrez. El tablero en el centro**

El ajedrez es una actividad deportiva, bastante masculina y poco innovadora. Hemos invitado a Javier para que nos cuente cómo funciona su club de ajedrez federado, pensando que entender cómo funciona algo que nos resulta ajeno puede ayudarnos a dialogar con nuestras propias experiencias y abrirnos a nuevas preguntas.

Pero, antes que nada, vamos a justificar el interés de esta invitación.

No lo es, pero se le parece

Un club de ajedrez no es un emprendimiento. Es un deporte o un juego competitivo que persigue un resultado: ganar. También los emprendimientos persiguen resultados: vender, sostenerse económicamente...

Los clubes federados, compiten en una liga que clasifica los equipos por su calidad de juego. Hay ligas de primera, de segunda, regional, etc. Los resultados de las partidas son visibles y evaluables, se ve quién ganó y quién perdió. Los méritos son explícitos. No así en nuestro emprendimiento, en los que tratar sobre pérdidas y ganancias o sobre méritos y contribuciones individuales suele ser incómodo.

La finalidad de las personas que se reúnen en un club es garantizar que pueden jugar. El centro del grupo es la práctica del ajedrez. Viene a ser el servicio / producto que ofrecería una empresa.

Por tratarse de un deporte de competición, la práctica del ajedrez es explícitamente competitiva. Los emprendimientos también se desarrollan en condiciones de competencia, pero estas no son tan visibles.

Para desarrollar una actividad competitiva se tienen que gestionar los méritos (las contribuciones) de cada persona. Aunque esa gestión se hace en todo tipo de grupos, no siempre se hace de forma tan visible y explícita.

El desarrollo de la actividad exige una cierta eficiencia porque cada domingo hay que conseguir presentarse al torneo con los equipos formados, teniendo en cuenta que la participación es voluntaria y que el compromiso puede ser fuerte o débil. El ritmo de las decisiones es constante y no puede parar. Por tanto, los procesos grupales (consenso, arreglos, solución de conflictos) se han de dar sobre la marcha, sin detener ni perjudicar a la actividad principal. Igual suele ocurrir en una empresa.

## El valor del ajedrez

Javier es profesor de ajedrez y da clases extraescolares en algunos colegios públicos a niñas y niños. Él resalta el valor social del juego. Cualquier persona en el mundo puede jugar. “Hay tontos, listos y medianos” dice, contradiciendo el prejuicio de que es un juego para personas muy inteligentes. Se puede jugar toda la vida, desde los tres años hasta la vejez. “Es como el caminar” y es una buena herramienta educativa, que genera capacidad de abstracción. A pesar de ser una actividad o juego individual, el entrenamiento o la enseñanza colectiva permite el aprendizaje conjunto: aprende el alumno pero también quien lo enseña.

El ajedrez se usa para tratar la hiperactividad, el alzheimer o algunas adicciones. Hay muchas formas de jugarlo: puede ser adictivo, una forma de socialización, una forma de vida, una forma de trabajo... Para él, cada partida es un relato construido entre las dos personas que juegan, y parte de esa magia tiene que ver con que para jugar y construir ese relato a base de mover las piezas no es necesario conocerse, ni siquiera hablar el mismo idioma. En casi cualquier lugar del mundo se puede jugar al ajedrez y, de hecho, cuando viaja buscan los lugares públicos en los que hacerlo.

Javier forma parte en un club de ajedrez federado. Cada temporada, según las personas disponibles, el club forma sus equipos. Cada equipo pertenece a una categoría determinada, dependiendo de sus resultados anteriores y, como en el fútbol, la competición se organiza por ligas.

## Buenos, malos y regulares

El club al que pertenece Javier es un club de barrio, que originalmente formó parte de la asociación de vecinos. Cada domingo se compite, un domingo en casa y otro fuera, por lo que es imprescindible tener un local donde, domingo sí, domingo no, acoger a los jugadores del equipo contrario.

Además, el local se usa para guardar el material. Allí se guardan los relojes, los tableros, etc. y se utiliza los domingos para montar las mesas en las que colocar, más o menos quince tableros. En los dieciséis años de historia del club han recorrido muchos locales, llegando a jugar en algún centro social “okupado”, bares, una galería de arte o una parroquia conservadora. Ahora están en un local fuera del barrio.

El club es nómada. No hace ascos a ningún local. La prioridad es tener un sitio en que la actividad se siga realizando y la “neutralidad” de la actividad y del grupo (no conlleva un posicionamiento ideológico, político) les ha permitido habitar tanta diversidad de lugares.

La composición del grupo responde a una logística y a unas alineaciones. Son algo más de veinte personas, casi todos hombres, y hay algunos lazos familiares entre personas de varias generaciones de la misma familia. Todos los domingos compiten en tres equipos de cinco o seis personas que corresponden a tres niveles de juego.

Javier explica que para la continuidad del club es necesario tener jugadores de todos los niveles (buenos, regulares y malos).

Los “buenos” aportan lo que, metafóricamente, podríamos llamar la “producción”. Consiguen resultados y mantienen abierto un espacio de calidad de juego para que otros (que aprenden o entran) se puedan incorporar. Así el club ofrece una expectativa de ascenso que motiva a algunos de sus miembros (no olvidemos que el ajedrez es un juego competitivo).

Los “regulares”, los que todavía no son tan buenos, o los que la temporada anterior se han estresado y necesitan recuperar fuerzas, aportarían, siguiendo con la metáfora, la “preproducción”. Aunque no aporten resultados tan buenos, son necesarios para mantener abierto un espacio en el que los “buenos” puedan “reposar” una temporada, jugando con menos exigencia, sin tener que abandonar el club. Y también son necesarios para posibilitar la rotación, cuando alguno de los “buenos” está enfermo o no puede ir.

Esta configuración, un equipo bueno y otro regular, es más sólida que dos equipos buenos. Aunque aparentemente pueda parecer lo contrario, el club sería más débil si tuviera dos equipos buenos, ya que los flujos internos quedarían más estancados. Sería más rígido, menos dúctil.

Y, finalmente, los “malos” son necesarios para mantener abierto un espacio de cantera, donde puedan integrarse nuevos jugadores que, con el tiempo, quizás nutrirán los otros dos niveles. Además los “malos” aseguran la permanencia del club como grupo, independientemente de sus resultados en la liga, ya que su principal motivación no es jugar la liga (puesto que no tienen nivel para ello), sino practicar el ajedrez como actividad social, en encuentros informales todas las semanas.

Cada equipo tiene un capitán que cada semana decide quién juega y quién no. Su papel es asegurar que todos los convocados estén cada domingo y debe ser ecuánime. Hay que mantener un equilibrio entre las disponibilidades de los jugadores, mantener el nivel de puntuaciones del equipo, para no bajar de categoría, y que todas las personas del equipo jueguen al menos algunas veces, aunque no tengan tan buenos resultados.

Para armar los equipos hacen una reunión al año. No son asamblearios ni les interesa una estructura horizontal. “Es gente 'gris', de costumbres solitarias, con sus egos, sus rarezas, y no es en la asamblea donde intercambian, hablan, se relacionan, sino en el tablero”, dice Jabuti.

Cuando todo funciona, hay un equilibrio, una correspondencia, entre la dimensión individual y la grupal, donde lo colectivo es el club y lo individual es lo que se hace en el tablero. Entre estos dos planos, el club permite diferentes modos de implicación, porque incluso la gente no muy implicada aporta y es necesario que esté. Por eso, la participación horizontal no sirve para tomar decisiones y la organización corre por cuenta de los capitanes de los equipos.

En el club lo esencial es seguir jugando al ajedrez. Continuamente hay peleas o enfados, pero el juego continúa estando en el centro.

El club de ajedrez nos habla de que lo esencial es la práctica del ajedrez, y eso se tiene que hacer viable aceptando que los demás no son como te gustaría. Todo lo contrario que

una idealización, ha quitado capas de cebolla prescindibles hasta llegar a lo que para ellos es lo importante: continuar jugando.

Admiramos esa simplicidad en el modelo, y nos quedamos pensando sobre si sabríamos identificar con tanta claridad qué sería lo esencial en cada uno de nuestros emprendimientos.

## Planes y modelos

Tradicionalmente se ha explicado que la buena manera de abordar un emprendimiento es hacer el plan de empresa (también llamado plan de negocio).

El plan de empresa es un documento que identifica, describe y analiza la oportunidad del emprendimiento, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir esa oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Hasta hace poco era la principal herramienta para decidir si el proyecto era lo suficientemente sólido, o si era necesario reconducir algún aspecto comercial, productivo, organizativo, financiero...

Lo bueno del caso es que después de haber hecho un sesudo plan de empresa enseguida ves que no se cumple. Lógico, porque el futuro no se conoce y no se controla. Entonces ¿por qué hacerlo? ¿Tiene sentido dedicar tiempo y esfuerzo a hacer proyecciones de futuro que no se cumplirán? ¿O es un esfuerzo desperdiciado?

La respuesta, desde la asesoría de empresas, es que el plan de empresa, aunque no se cumpla, es útil porque da seguridad y porque proporciona un mapa que no elimina la incertidumbre pero orienta para moverse en ella.

Y es cierto que proporciona un mapa, porque el plan responde a un modelo (implícito o explícito, dominante o disruptivo...).

Un modelo explica cómo las cosas son y, aunque no sirve para explicar bien ninguna cosa en particular, aspira a explicarlas bastante bien todas en general.

Valga la metáfora de los patrones de costura. Si quiero hacer un vestido se me recomienda que use algún sistema de patrones. Usar patrones aporta eficiencia. Es cierto que el patrón no lo puedo aplicar tal cual, porque responde a una modelización de cuerpo humano abstracta, que no existe en ningún cuerpo particular. Pero, con pequeñas correcciones, puedo adaptarlo a cualquier cuerpo... siempre que ese cuerpo esté suficientemente cercano a la norma. Porque, si no es así, voy a tener que hacer tantas correcciones que el propio patrón actuará como un obstáculo y, en lugar de facilitar, me complicará la tarea.

¿Cuál es el modelo que estoy aplicando en la elaboración del plan? ¿El patrón que he tomado, es bueno para la forma de mi cuerpo social?

En el primer Login\_ nos ayudó a comprender cómo el emprendimiento persigue, sobre todo, activar el cambio subjetivo que precisa la nueva matriz productiva neoliberal. Pues bien, esa nueva matriz productiva neoliberal propone, también, cambios en la manera de modelizar los emprendimientos.

Una star-up nunca hará un plan de empresa porque el plan de empresa le resulta lento, poco flexible, demasiado preciso, demasiado exhaustivo y demasiado costoso de modificar. Por el contrario, echará mano de alguna metodología innovadora que resulte ligera y flexible, aunque sea tan poco precisa como lo que cabe en un conjunto de post-its. Con metodologías innovadoras, si hay que hacer algún cambio será tan rápido como mover un post-it de casilla o sustituirlo por uno nuevo.

Si las herramientas de la economía social y de la economía neoliberal no son tan distintas, entonces no se trataría de arremeter contra las metodologías de los post-its, sino de parar un momento a observar el modelo, ese que nos dice cómo las cosas son. Porque, si el modelo idealiza demasiado, como dice la antigua sabiduría, caminas mirando la luna a riesgo de caer en un pozo.

El modelo que estoy usando ¿incorpora el hecho de que las otras, en algún momento, tendrán intereses que no estarán alieneados con los míos?

En el modelo neoliberal, con post-its o sin ellos, eso es una premisa, algo que no se discute. Precisamente esa no alineación, dicen, será la fuente de cambios y nuevas oportunidades. Por eso, dicen, es mejor ir por el mundo sola, a tu aire. Aunque, eso sí, con muchos buenos contactos.

Se abre ahí, tal vez, la ocasión de modelizar un cuarto a la vez propio y a la vez compartido. Un cuarto propio compartido que, claro está, no es un coworking lleno de post-its. Pero tampoco es ese lugar soñado en el que las otras siempre estarán ahí...

Oh, mejor dicho, casi seguro que siempre habrá alguien ahí, pero no en el modo que tú tenías previsto.

# Anexo

## Presentación de la investigación

El proyecto Login\_MicroEmprendimiento\_entre\_mujeres tiene su origen cuando empezamos a trabajar en planes de apoyo a emprendimientos sobre todo protagonizados por mujeres que son promovidos por las administraciones públicas como acciones contra el desempleo.

Por observación directa, y siempre en nuestro limitado ámbito de experiencia, vamos identificando algunos rasgos característicos de estos emprendimientos, rasgos que están a medio camino entre fortalezas y debilidades pero más bien tendiendo a debilidades, y que creemos que son atribuibles a la socialización de género.

Estos rasgos, a modo de hipótesis, son:

1. Los microemprendimientos entre mujeres actualizan y revalorizan los saberes domésticos relacionados con **la conservación y reproducción de la vida**. Por ejemplo, mujeres con carrera universitaria se están dedicando a fabricar jabón artesanal. No conocemos a ningún hombre con esas mismas carreras universitarias que fabrique jabón.
2. Los microemprendimientos entre mujeres ponen la atención a **las necesidades sociales** por encima de la viabilidad empresarial. Por ejemplo: se conceptualiza y se diseña un espacio de crianza poniendo el foco en una buena educación infantil, pero olvidando cuáles van a ser las fuentes de financiación que provean sostenibilidad.
3. Los microemprendimientos entre mujeres persiguen la **dimensión colectiva** y grupal por encima de la individuación personal. Por ejemplo: un grupo de amigas que quiere emprender dedica mucho más esfuerzo a consensuar cómo va a ser el funcionamiento grupal (reparto de tareas, dinero, toma de decisiones) que a conceptualizar el producto o servicio que van a ofrecer. A menudo un fracaso en la dimensión grupal conlleva al abandono del proyecto por parte de las participantes, ya que el producto o servicio a ofrecer era solo un medio para hacer juntas.
4. Los microemprendimientos entre mujeres suelen estar **fuera de los espacios de prestigio** económico y social, ya que cuando un sector se feminiza pierde prestigio. Por ejemplo, muchas mujeres con emprendimientos relacionados con la cocina y la alimentación no se reconocen a sí mismas como chefs.
5. Los microemprendimientos entre mujeres suelen estar **centrados en lo cercano, concreto y pequeño**. No es común entre las emprendedoras el tránsito de forma “gratuita” (sin esperar un resultado inmediato práctico) por distintas áreas del conocimiento científico, de la cultura, del arte... En definitiva, están ausentes de todo lo que la socialización de género identifica como “perder el tiempo”. Pero la creatividad (a lo grande) requiere de espacios y tiempos donde el “tiempo” pueda

“perderse”, es decir, pueda vagar en busca de la mejor conexión, de la mejor idea, sin estar encadenado a un resultado concreto e inmediato con utilidad práctica.

En 2015, Intemerdiaæ abre la convocatoria Una Ciudad Muchos Mundos para proyectos de investigación y de creación. Presentamos Login\_MicroEmprendimiento\_entre\_mujeres como un proyecto de investigación para ahondar en la observación de las especificidades de los emprendimientos protagonizados por mujeres, para observar cómo la socialización de género incide en la viabilidad, la orientación o el éxito de esos emprendimientos, siendo uno de los seis proyectos premiados. Como proyecto seleccionado, hemos obtenido 6.500 € (impuestos incluidos) para desarrollar esta pequeña investigación cualitativa.

La investigación se desarrolla bajo la metodología Login\_.

## ¿Qué es un Login\_?

Login\_ es una metodología de aprendizaje e investigación colectiva. El mundo se ha complejizado y lo cercano, la ciudad por la que paseamos todos los días, las situaciones que nos rodean tienen múltiples capas a las que no podemos acceder a no ser que nos atravesen o que dediquemos a la exploración mucho tiempo que normalmente no tenemos.

La metodología se llama Login\_ por que utilizamos una metáfora basada en la informática. Cuando te logueas en un programa informático puedes ver cómo está hecho estás dentro, ves, entiendes y puedes modificarlo y adaptarlo a lo que necesitas. Llevamos esa metáfora a lo analógico y buscamos experiencias, más que experiencias personas, que nos puedan explicar sus proyectos y mostrarnos esas capas que queremos entender. Una persona Login\_ debe estar dispuesta a mostrarnos sus claves, no sólo las de éxito sino las contradictorias, las inciertas, las no logradas. Para ello intentamos generar un clima de intimidad y confianza que permita hablar de cosas difíciles.

Pensamos mucho el recorrido, los proyectos y personas que vamos a conocer, los tiempos, las paradas, los descansos... sin embargo un Login\_ es de todas las personas que participan. Es una conversación .

Un Login\_ no pretende darte respuestas, decir cómo se hace, qué hay que hacer qué es lo bueno, intentamos abrir un espacio donde resuenen las preguntas que cada una se haga y darte la oportunidad de conocer las respuestas que se están dando otras.

Además de una conversación un Login\_ es un paseo, un recorrido. El desplazamiento por la ciudad forma parte del contenido del Login\_ igual que los espacios que visitamos. El movimiento y la presencia en los espacios que nos acogen recopilan a través de los sentidos información que va más allá de los discursos. Tratamos de conocer una realidad situada, sus condiciones, su atmósfera y acceder a esas claves diversas en el lugar en el que se piensan.