

VISITA A EMPRESAS DE MUJERES DEL TERRITORIO

CONCLUSIONES

INTRODUCCIÓN

El presente informe recoge algunos aspectos generales sobre la realización de las VISITAS A EMPRESAS DE MUJERES DE LOS TERRITORIOS, realizadas en el marco de la Acción Conjunta Mujeres Empresarias: Nuevos Horizontes para el Intercambio y la Cooperación, en la que participan las comarcas: Corredor de la Plata, Aljarafe Doñana, Bajo Guadalquivir, Estepa- Sierra Sur, Gran Vega y Serranía Suroeste Sevillana.

Cada una de las visitas reunía a un grupo pequeño de empresarias intercomarcales, en un recorrido por algunas empresas de mujeres de interés diverso, para comer luego juntas y conversar en una sobremesa, sobre la base de un tema relacionado con aspectos de lo visitado, pero abierto a seguir la dinámica que el grupo quisiera imprimirle, como parte de la elaboración de sus reflexiones o interacciones.

Por último, se presentan algunas recomendaciones para mantener la continuidad de la interacción lograda, cautelando su frescura y capacidad de provocar aprendizajes de pequeña escala, pero significativos.

En su origen, esta iniciativa complementa lo ya avanzado a través de los talleres comarcales, y profundiza en la riqueza del Foro Conjunto realizado en el marco de la II Feria Provincial de Mujeres Empresarias (Lora del Río) y la visita realizada a FERANTUR.



Su característica central es provocar una experiencia de aprendizaje individual y de interacción grupal vinculada a una “vivencia” común, al territorio comarcal y a “ la empresa” como eje del diálogo y la reflexión conjunta.

Ello ha permitido, a juicio de esta facilitadora, romper con hábitos y formalidades que muchas veces nos ciegan a las nuevas experiencias, al aprendizaje y a reconocernos como personas portadoras de la capacidad de cambio, desde el discurso cotidiano de la frustración y a veces la desesperanza. El resultado obtenido coincide con lo que en términos de cambio organizacional y personal, desde la Ontología del Lenguaje, se conoce como la ruptura de las “resistencias al cambio”. Esta resistencia al cambio nos remite a la inercia que tiene todo sistema interpretativo, biológico o social, para dinamizarse hacia el cambio. En este caso, los elementos disruptores han sido: la informalidad de la situación, la vivencia común y la reflexión conjunta sobre ella, en un mismo escenario.

A futuro, la preocupación fundamental se refiere a la posibilidad de continuar abriendo esa brecha, que por si misma tenderá a desaparecer y volver a la situación inicial, o mediar acciones afirmativas. Esta acción correctiva, es preciso mantenerlo hasta que la acumulación de espacios de apertura traspase un “umbral crítico”, momento en el cual, posiblemente, genere su dinámica propia, independiente del estímulo que hasta ese momento lo ha mantenido. Entonces, sin duda, se habrá generado y consolidado una verdadera red de Empresarias en estas comarcas (o varias, por territorio o grupo de interés, que pueden interconectarse).



Entonces se estará frente a diversos impactos en el tejido empresarial: mayor capacidad de propuesta y ejecución, capacidad de actoría en relación a la institucionalidad de desarrollo, capacidad de aprendizaje e innovación, etc.

Pues si algo enseña la experiencia de políticas de desarrollo y fomento empresarial a nivel internacional es que las relaciones de confianza, el aprendizaje colectivo y/o colaborativo y la capacidad de innovación y captura de oportunidades van de la mano de un estado de ánimo positivo y poderoso, desafiante y seguro, expansivo y generoso en una masa crítica del tejido productivo.

Quedan por recoger, sin embargo, muchos elementos del aprendizaje individual, que posiblemente, abarque aspectos tan variados y diferenciados que no son superficialmente detectables.

Por último, es interesante destacar que, más allá de debilidades o falencias que cada una pudiera indicar y que podrían corregirse en un proceso similar, esta actividad lleva a un terreno concreto y fácilmente identificable, los aspectos más centrales del enfoque Leader.



LA ORGANIZACIÓN Y LOS ROLES

Quizás el principal desafío del diseño y organización de las visitas ha sido lograr la comunicación con las empresarias y su respuesta a la convocatoria.

Ese ha sido un proceso costoso. En horas de trabajo y en esfuerzo por romper la inercia de una relación habitual en las empresarias, mujeres y ciudadanía de las zonas rurales reciben una sobreoferta de actividades a las cuales quien convoca no parece esperar respuesta. En actividades en una sala y lugar determinado, ese no resulta un costo tan grande.

En el caso de actividades complejas, como son las visitas a un territorio desde distintos puntos; con varios desplazamientos a lo largo del día; comida, etc. el hábito de no responder, no avisar, no dar señales de vida, resulta desastroso y costoso, en términos financieros y organizativos.

Se enviaron alrededor de 200 cartas a empresarias que habían participado o habían sido invitadas a las acciones anteriores, pidiendo manifestaran por teléfono, carta o mail su preferencia e inscripción a alguna visita. El día inicial, solo 1 empresaria (joven, de familia de empresarios y que además participó en varias de las visitas). El día límite para la inscripción, estas no pasaban de una decena.

Respuesta a la carta: silencio.

Ello demandó que varias personas llamaran por teléfono a la lista completa para saber la respuesta. Algunas se inscribieron inmediatamente, muchas debieron pensarlo, muchas manifestaron su



interés a la vez que su imposibilidad laboral o familiar para acudir y menos de veinte, manifestaron falta de interés. Sin embargo, un número apreciable en todas las categorías, afirmaron haber recibido la carta, pero “no haberle echado cuenta”.

Así, pues, un primer desafío era intentar, a través de una actividad “diferente”, tratar de romper esa suerte de barrera, en la cual “yo recibo, pero no asumo que tengo derecho/deber a entregar una respuesta”.

En el transcurso de tiempo en que se realizaron las visitas, se agregó un medio de comunicación interesante: los SMS. No ha tenido respuesta activa mas que en casos señalados, pero sí se ha recogido información directa de que se leen, y, es más, se esperan como ayuda para coordinar la acción de visita comarcal.

No se puede esperar de una actividad pequeña, de baja cobertura y sin periodicidad un cambio de hábitos en un grupo determinado. Pero si es posible recoger algunas pistas sobre qué elementos tienden a cambiar la dinámica de una relación tan pasiva con la oferta de la administración / mundo del desarrollo.

En mi opinión, ayuda al cambio, la mantención periódica de aquellos instrumentos que demuestran su utilidad. En este caso, vale la pena programar una comunicación regular de temas/actividades relevantes e, incluso, explorar la posibilidad de obligar a las usuarias a responder por medio de ofertas que así lo requieran (para acceder a xx es preciso llamar, escribir, responder), a la manera de los concursos.



Problema: la pasividad del universo contemplado

Es importante que las empresarias comprendan y se hagan cargo de las consecuencias que tiene su actitud pasiva. Al menos en grupos de las más cercanas a la acción realizada, esto es fácilmente comprendido cuando se explica la estructura de costos de una actividad y la pérdida de recursos que significa su desatención. Podría realizarse casi el doble de actividades si no se perdiera tanto recurso en el simple hecho de invitar y confirmar.

Normalmente, y eso parece ser parte del problema, las participantes no se enteran del costo de lo que están experimentando, que aparece como caído del cielo, o parte de "la Administración". Visto como ente ajeno.

Tal vez saber lo que cuesta y hablar sobre lo que significan los recursos públicos pueda ir generando una mayor conciencia al respecto. No como cuestión general, sino propia de lo que se está ofreciendo y muy vinculada al detalle de la situación vivida.

Las veces que esto fue abordado en las sobremesas y en las llamadas las respuestas fueron muy interesantes, provocando una cierta sorpresa por lo cercano y práctico que resulta, en términos de economía doméstica, incluso.

Lo importante de este tema, en relación al concepto de red, es que justamente una red no puede existir sino en base a relaciones pro-activas entre todas las partes. De ahí que no se pueda hablar de red consolidada, en tanto el peso de una acción conjunta, de la cooperación o de la responsabilidad, recaiga en su totalidad sobre una de las partes.



Sin embargo, la superación de este problema, es medible, en el tiempo, a través de la comparación de indicadores que se establezcan como parámetros. Es importante mantener un reporte del carácter y matices de los aspectos relacionales que se manifiestan en un proceso como este.

ROLES

En la organización de las visitas, puesto que su propósito es tender hacia el establecimiento de redes de colaboración, se plantearon tres funciones diferenciadas:

- **La técnica/o del GDR** cuya comarca era visitada, sería anfitrión/a de la visita y colaboraría en facilitar contactos y promover la visita, pero no sería en ningún caso, la/el que llevase el peso de la tarea organizativa.
- **Las voluntarias** que se inscribieron en FERANTUR, colaborarían con la/el técnica/o en el diseño del recorrido, del tema a profundizar y en todo lo que pueda motivar a las empresarias o enriquecer la experiencia, según su capacidad creativa y disposición a liderar.
- **La Asesora en Gestión de redes** (Facilitadora) que facilitaría el proceso, cautelando que se aprovechen las visitas para avanzar en la generación de red/es de colaboración, así como facilitando los espacios de diálogo conjunto. En ese sentido, trabajará en una gran cercanía con quienes organicen, apoyando el trabajo de convocatoria, organización de itinerario y sobremesa.

En la marcha de la actividad, estas funciones fueron relativamente respetadas. Se realizó una reunión preparatoria previa a las visitas. Las



técnicas propusieron y cerraron las visitas a empresas, el traslado y el lugar de la comida y sobremesa.

En el caso de las voluntarias, el tiempo transcurrido desde que en FERANTUR se ofrecieron a trabajar en las visitas y la realización de estas, fue fatal. Tres meses es demasiado. En algunos casos sí participaron, en otros se excusaron y en muchos ni siquiera respondieron a las invitaciones.

Pero como tejer el trabajo de red, es en gran parte hacer frente a estos imprevistos o dificultades surgidas de los procesos, en cada comarca se abordó de una manera propia y, a juicio de esta facilitadora, con amplio éxito en cada caso:

En Bajo Guadalquivir, participó una voluntaria/empresaria y una de las empresarias a visitar. Con ello, se produjo el milagro: no se organizó la visita desde una mirada técnico/profesional, sino en una conversación más propia de los intereses y dinámicas de las propias participantes. No asumieron, sin embargo, tareas en la organización de la visita.

En Aljarafe Doñana, no participaron las voluntarias inscritas, pero sí fueron parte importante de la reunión, dos empresarias locales vinculadas a la creación de una Asociación emergente. En este caso, sí se logró lo que habíamos tenido como objetivo al proponer esta figura: la Presidenta de la Asociación hizo una reseña de la sobremesa que se acompaña en anexo. Es decir, logramos un involucramiento interesante.

En el caso de Corredor de la Plata, la ampliación del grupo preparatorio, se dio por la vía de una activa presencia de las Mesa de Trabajo de Género. Y en este caso, además, hay que destacar el aporte y



esfuerzo de la técnica a cargo, quien creó el Blog “Flamencas de Sevilla”, y que alimentó según lo pactado, en un primer momento.

En Serranía Suroeste Sevillana, las voluntarias participaron activamente. Por una parte, propusieron “el directorio de empresarias” como forma de alimentar los contactos, que luego se ha realizado por encargo de la Acción Conjunta. Por otra parte, propusieron, respecto al tema de sobremesa, hacerse cargo de elaborar una presentación que incentivara el debate, desde una perspectiva y un lenguaje propio, alejado de tecnicismos, que contribuyera a la comprensión de las redes y encadenamientos desde la propia experiencia. Esta presentación fue muy celebrada el día de la visita y evidentemente marcó el ritmo y la atmósfera de la sobremesa.

En los casos de Gran Vega y Estepa, no se realizó reunión con voluntarias, pero posiblemente, la colaboración y disposición de las técnicas, sumada a la acumulación de experiencias de parte de las propias participantes, hicieron de las sobremesas instancias francamente participativas, fuertemente vinculadas a los temas de interés para las presentes y más concretas que las primeras.

Lo que es importante señalar es la progresión obtenida desde la primera hasta la última de las visitas. Ello nos habla de la acumulación de saberes y confianza que un grupo va desarrollando en el tiempo y que hace que cada vez, en las mismas o parecidas condiciones de organización, buena voluntad de técnicos y técnicas y calidad de las empresas visitadas, los resultados sean más significativos y la ruptura de resistencias o la profundidad de los diálogos y reflexiones sea cada vez mayor.



LAS VISITAS A EMPRESAS DE MUJERES DEL TERRITORIO.

RASGOS COMUNES

Ya han sido descritos algunos elementos en la primera parte y el detalle de las visitas entregará nuevas informaciones.

De manera esquemática podemos puntualizar:

- Cada visita generó asombro en las participantes, por las comarcas visitadas, por la riqueza y calidad de los emprendimientos que nos acogieron y por la fluidez del diálogo de las sobremesas.
- La repetición del esquema de trabajo y organización, permitió que se expresara en toda su riqueza la diversidad de las comarcas y la particularidad que cada una presenta
- La realización de cada visita significó un escalón mas en la confianza entre las partes. Tanto entre las participantes, como entre técnicas y facilitadora. Esto contribuyó fuertemente a alivianar cada vez más el proceso
- En cada visita, el dialogo en cada empresa y luego la sobremesa, estuvieron centradas en la reflexión surgida de lo visto y de lo compartido, aún cuando eso nos apartara del tema central de la sobremesa
- El esquema organizativo, que puede ser mejorado naturalmente, permitió que se sumaran aportes de técnicas, empresarias y facilitadora de manera muy positiva y generosa, para lograr un mayor impacto en cada persona.



LA RIQUEZA DE LA DIVERSIDAD

De lo anterior, se desprende que si un objetivo estuvo en desplegar la diversidad de los territorios, los GDR, las empresas y las visitantes, a juzgar por la opinión de las participantes, este se logró.

También de su percepción se desprende que el impacto del intercambio de experiencias, opiniones y vivencias fue considerado por ellas, muy alto.

La diversidad de las participantes se manifestó particularmente, en tres niveles:

- Por sectores productivos.
- Por tipo de empresa: cooperativa, familiar, microempresa, autónoma.
- Por segmentos etéreos.

El análisis de estos aspectos, pudiera ser interesante, de cara a proponer nuevas actividades y formas de cooperación, porque permite segmentar intereses que pueden dar origen a avances sustantivos en el establecimiento de sub-redes.

De hecho, valdría la pena hacer un seguimiento de algunas relaciones entre empresarias surgidas a raíz de la Acción Conjunta. Algunas son relaciones de tipo empresarial, otras de colaboración en aspectos puntuales entre pares y otras están en el ámbito del apoyo y ayuda mutua.

RECOMENDACIONES

La riqueza de una actividad que se realiza en un tiempo relativamente amplio, en torno a una multiplicidad de territorios y de emprendimientos, consiguiendo aunar la manifestación de la diversidad de recursos locales, la señas de identidad que el mundo empresarial de menor tamaño muestra y a la vez, rescatando a través de un diálogo hecho de preguntas desde las propias emprendedoras sobre las cuestiones candentes y compartidas que las afectan, hace difícil resumir los aprendizajes.

Desde el inicio, las visitas fueron concebidas como un instrumento para...

- Conocer experiencias empresariales de mujeres de los territorios comarcales involucrados en la Acción Conjunta.
- Propiciar ambientes de diálogo y reflexión abiertos.
- Propiciar relaciones de complementariedad entre empresarias en sus propios espacios de negocios.
- Propiciar relaciones de confianza entre mujeres empresarias en ámbitos personales y/o sociales.
- Vincular las diversas estrategias de aprendizaje propias de cada persona, con experiencias comunes.
- Centrar los diálogos y reflexiones en acciones observables y no solo en las interpretaciones discursivas sobre el quehacer empresarial.

En este sentido, al analizar el impacto de las visitas, la pregunta no es por los resultados previsibles de un programa de formación o capacitación, sino la pregunta que hay que hacerse es: En relación a la



experiencia vivida en la visita ¿se produjo algún cambio en las participantes, vinculado a la observación, la vivencia y la interacción?

La respuesta la tenemos en las opiniones vertidas al finalizar cada visita. Y es positiva, en muy diversos ámbitos: emocionales, conceptuales, etc. El otro indicador al respecto es la frecuencia con la cual las participantes repitieron o planearon repetir la experiencia, que es bastante alta en ambos casos.

La otra pregunta de relevancia para medir los resultados está vinculada a la eficiencia del esfuerzo de recursos y energías desplegados. Vale decir: ¿el impacto logrado, es proporcional a la inversión realizada? A falta de revisar los costos económicos de la actividad, podríamos afirmar que los resultados son al menos iguales, o mejores que en el caso de actividades más tradicionales.

Por último, la pregunta final, que aún no podemos responder es: ¿La actividad de las visitas, ha logrado o no generar algún impacto que se prolongue más allá de la vida de la Acción Conjunta? Por sí mismo, es difícil decirlo, incluso podría sonar grandilocuente asegurarlo. Pero posiblemente cada técnica podrá responder a la pregunta de si esta acción ha contribuido en algún aspecto a reforzar otras acciones vinculadas. Pienso en el surgimiento/reforzamiento de incipientes Asociaciones de Empresarias en algunas comarcas. O en la cohesión de algunas empresarias entre sí, reforzadas por esta vivencia común (ejemplo en Gran Vega, grupo de empresarias jóvenes). O en algunos indicios de cooperación de negocios que se han iniciado o fortalecido por este medio.

En otro plano, ha habido algunos aportes desde la reflexión propia: el cómic sobre redes, la elaboración de Amedalyd sobre la visita a Aljarafe



Doñana, el directorio de empresas que nace de las propias voluntarias de organización de visitas, la preparación de multimedia para el cierre, etc. Son pequeños síntomas de una pro-actividad de las empresarias para que esta iniciativa de generación de una red no muera con el proyecto.

El resultado óptimo sería el surgimiento de una red de empresarias auto-sostenible. Sin embargo, eso sería mucho pedir de una actividad o unas actividades de "corto aliento" en el plano de la generación y consolidación de redes.

En este sentido, la **primera y fundamental recomendación** desde la facilitación de esta actividad sería: NO ABANDONAR LO ALCANZADO.

Esto significa, mantener en el tiempo, sin pausa y sin prisa, un nivel de convocatoria destinado a no perder el grado de relación y confianza ya alcanzado, por medio de al menos una actividad cada mes o cada dos meses. Lo han solicitado de diversas maneras, una masa crítica de empresarias de alrededor de 25.

Nuestro universo de referencia son unas 190 empresarias movilizadas en torno a alguna de las actividades realizadas. Posiblemente un número cercano a las 70 han repetido al menos una vez. Y unas 25, están recurrentemente vinculadas de diversas formas.

Destaca un grupo de jóvenes, unas diez a doce emprendedoras entre 23 y 35 años, con gran disposición a involucrarse en actividades innovativas, reflexivas y de aprendizaje. Y en torno a ellas, un núcleo interesante de otras diez a quince, que tal vez no han podido participar con frecuencia, pero que han manifestado su interés en aspectos específicos de vinculación.



La experiencia vivida en esta Acción Conjunta ya ha adquirido para muchas el sentido de complicidad que otorgan los grupos de aprendizaje y que es uno de los elementos más importante en el desarrollo y consolidación de redes.

Segunda recomendación: CONSOLIDAR LA MASA CRÍTICA existente. Como se indica antes, básicamente consiste en facilitar la continuidad convocando hasta que surja una capacidad de auto-convocatoria que independice la red. Un aspecto clave en este sentido es incentivar la relación horizontal entre las empresarias, bajando el perfil de la intervención técnica. Por ejemplo, utilizar en este sentido el servicio de SMS como un medio de relación horizontal y no solo Acción Conjunta/empresaria centralizadamente.

Varias alternativas para la continuidad del proceso pueden sugerirse, pero todas ellas demandan una voluntad y decisión por parte de los GDRs, ya sea para nuevos eventos en el marco de otras actividades o acciones que permita a este incipiente grupo mantener una identidad, o una oferta de otros instrumentos canalizables a través de esta incipiente red, etc.

Tercera recomendación: NO TRANSFORMAR ESTA RED INCIPIENTE EN UN CANAL DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS Y SUBVENCIONES. A riesgo de parecer brutal, las propias participantes en las visitas notaron sorprendidas que en las últimas visitas, el diálogo fluido y apasionado no dio lugar a la recurrente queja por falta de información o falta de subvenciones. Las empresarias, dialogando con la institucionalidad del desarrollo, al igual que otros sectores sociales, suelen establecer un falso diálogo, que es en realidad una relación jerárquica de demanda a la autoridad relativa a sus "carencias". Una red es exactamente lo contrario:



un espacio de colaboración y relacionamiento basado en “la gratuidad de la vida”. Desde las sociedades más primitivas, el ser humano ha desplegado un ritual asociado al “intercambio”, cuyo resultado es superior al de la inversión de cada uno. LA RED existe porque la inversión de cada uno/a es pequeña en relación al beneficio que obtiene: ya sea en información, confianza, apoyo, etc. La distorsión que generan las relaciones de verticalidad requiere un proceso de desconstrucción de los ejes del diálogo social. NO hablar de subsidios, demandas y otras cuestiones de orden jerárquico, y pasar a dialogar sobre aquello que está en nuestras manos, es un avance muy importante para la participación real, basada en derechos y también en obligaciones. Es preciso no volver atrás.

El Encuentro Final de la Acción Conjunta puede ser una oportunidad de reforzar los aspectos anteriores y de recoger y amarrar propuestas que venga desde las empresarias, resguardando la factibilidad de éstas y además un creciente protagonismo de las empresarias en las actividades a realizar, que aminore la intervención directa de las técnicas.