



**¿AUTONOMIA
O SUJECION?
DINAMICA, INSTITUCIONES
Y FORMACION
EN UNA MICROEMPRESA
DE CAMPESINAS**

Araceli Mingo



Las ciencias sociales
Estudios de Género



PUEG
PROGRAMA
UNIVERSITARIO
ESTUDIOS DE GÉNERO

Títulos de la colección

Las ciencias sociales

Director de la colección

HUMBERTO MUÑOZ GARCÍA

BERTHA LERNER

*América Latina: los debates
en política social, desigualdad y pobreza*

ABELARDO VILLEGAS

*Arar en el mar:
la democracia en América Latina*

MANUEL VILLA AGUILERA

*¿A quién le interesa la democracia en México?
Crisis del intervencionismo estatal
y alternativas del pacto social*

ALICIA ZICCARDI (COORDINADORA)

*Ciudades y gobiernos locales
en la América Latina de los noventa*

LEONEL CORONA (COORDINADOR)

Cien empresas innovadoras en México

CÉSAR CANSINO

*Construir la democracia.
Límites y perspectivas
de la transición en México*

ANA PAULA DE TERESA

*Crisis agrícola y economía campesina.
El caso de los productores de henequén
en Yucatán*

FERNANDO CORTÉS, ÓSCAR CUÉLLAR

(COORDINADORES)

*Crisis y reproducción social.
Los comerciantes del sector informal*

LOURDES ARIZPE

*Cultura y desarrollo. Una etnografía
de las creencias de una comunidad mexicana*

ROBERTO BLUM VALENZUELA

*De la política mexicana y sus medios.
¿Deterioro institucional o nuevo pacto político?*

ENRIQUE SUÁREZ-ÍÑIGUEZ

De los clásicos políticos

ABELARDO VILLEGAS, IGNACIO SOSA

ANA LUISA GUERRERO, MAURICIO BEUCHOT

JOSÉ LUIS OROZCO, ROQUE CARRIÓN WAM,

JORGE M. GARCÍA LAGUARDIA

Democracia y derechos humanos

ANDRÉS ROEMER

*Derecho y economía:
políticas públicas del agua*

ALBERTO DÍAZ CAYEROS

*Desarrollo económico e inequidad regional:
hacia un nuevo pacto federal en México*

JORGE HÉCTOR CARRILLO VIVEROS

*Dos décadas de sindicalismo
en la industria maquiladora de exportación:
examen en las ciudades de Tijuana, Juárez
y Matamoros*

ARTURO BORJA

*El Estado y el desarrollo industrial.
La política mexicana de cómputo
en una perspectiva comparada*

CÉSAR GILBERT

*El hábito de la utopía.
Análisis del imaginario sociopolítico
en el movimiento estudiantil de México, 1968*

RAFAEL GUIDO BÉJAR, OTTO FERNÁNDEZ REYES

MARÍA LUISA TORREGROSA (COMPILADORES)

*El juicio al sujeto. Un análisis global
de los movimientos sociales*

MARCOS TONATIUH ÁGUILA M.

*El liberalismo mexicano y la
sucesión presidencial de 1880: dos ensayos*

BLANCA SOLARES

El síndrome Habermas

- ROGELIO HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
Empresarios, Banca y Estado. El conflicto durante el gobierno de José López Portillo, 1976-1982
- EDUARDO IBARRA COLADO, LUIS MONTAÑO HIROSE
(COMPILADORES)
Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México
- IGNACIO SOSA ÁLVAREZ
Ensayo sobre el discurso político mexicano
- CARLOS ARRIOLA WOOG
Ensayos sobre el PAN
- ALEJANDRO PORTES
En torno a la informalidad: Ensayos sobre teoría y medición de la economía regulada
- ÁLVARO MATUTE, EVELIA TREJO
BRIAN CONNAUGHTON (COORDINADORES)
Estado, Iglesia y sociedad en México. Siglo XIX
- JENNIFER COOPER, TERESITA DE BARBIERI
TERESA RENDÓN, ESTELA SUÁREZ
ESPERANZA TUÑÓN (COMPILADORAS)
Fuerza de trabajo femenina urbana en México Volumen I: Características y tendencias Volumen II: Participación económica y política
- JORDY MICHELI (COORDINADOR)
Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses
- ORLANDINA DE OLIVEIRA
MARIELLE PEPIN LEHALLEUR, VANIA SALLES
(COMPILADORAS)
Grupos domésticos y reproducción cotidiana
- TONATIUH GUILLÉN LÓPEZ
Gobiernos municipales en México: entre la modernización y la tradición política
- MARÍA EUGENIA DE LA O MARTÍNEZ
Innovación tecnológica y clase obrera: la industria maquiladora electrónica
- ABELARDO VILLEGAS, JOSÉ LUIS OROZCO
IGNACIO SOSA, ANA LUISA GUERRERO
MAURICIO BEUCHOT
Laberintos del liberalismo
- FRANCISCO LÓPEZ CÁMARA
La clase media en la era del populismo
- VÍCTOR ALEJANDRO PAYÁ PORRES
Laguna Verde: La violencia de la modernización. Actores y movimiento social
- MANUEL VILLA AGUILERA
La institución presidencial. El poder de las instituciones y los espacios de la democracia
- RAÚL BÉJAR NAVARRO
HÉCTOR H. HERNÁNDEZ BRINGAS
La investigación en ciencias sociales y humanidades en México
- ENRIQUE CABRERO MENDOZA
La nueva gestión municipal en México. Análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales
- MÓNICA VEREA CAMPOS
JOSÉ LUIS BARROS HORCASITAS
(COORDINADORES)
La política exterior norteamericana hacia Centroamérica. Reflexiones y perspectivas
- CLARA JUSIDMAN
La política social en Estados Unidos
- LILIANA KUSNIR
La política social en Europa
- ABRAHAM A. MOLES
Las ciencias de lo impreciso
- GRACIELA BENSUSÁN AREOUS (COORDINADORA)
Las relaciones laborales y el Tratado de Libre Comercio
- CAMBIO XXI, FUNDACIÓN MEXICANA
(COORDINADORA)
Las transiciones a la democracia
- ALICIA ZICCARDI (COORDINADORA)
La tarea de gobernar: gobiernos locales y demandas ciudadanas
- GERMÁN PÉREZ FERNÁNDEZ DEL CASTILLO
ARTURO ALVARADO M.
ARTURO SÁNCHEZ GUTIÉRREZ (COORDINADORES)
La voz de los votos: un análisis crítico de las elecciones de 1994
- MANUEL VILLA
Los años furiosos: 1994-1995. La reforma del Estado y el futuro de México

- ENRIQUE CABRERO MENDOZA (COORDINADOR)
Los dilemas de la modernización municipal. Estudios sobre la gestión hacendaria en municipios urbanos de México
- CARLOS ARRIOLA WOOG
Los empresarios y el Estado (1970-1982)
- JOSÉ AYALA ESPINO
Mercado, elección pública e instituciones. Una revisión de las teorías modernas del Estado
- CRISTINA PUGA
México: empresarios y poder
- MANUEL GARCÍA Y GRIEGO
MÓNICA VEREA CAMPOS
México y Estados Unidos frente a la migración de los indocumentados
- ESPERANZA TUÑÓN PABLOS
Mujeres que se organizan. El Frente Único Pro Derechos de la Mujer (1935-1938)
- HUMBERTO MUÑOZ GARCÍA (COORDINADOR)
Población y sociedad en México
- MAURICIO BEUCHOT
Posmodernidad, hermenéutica y analogía
- LARISSA ADLER LOMNITZ
Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana
- JOSÉ LUIS OROZCO
Sobre el orden liberal del mundo
- GINA ZABLUDOVSKY
Sociología y política, el debate clásico y contemporáneo
- JOSÉ LUIS BARROS HORCASITAS, JAVIER HURTADO
GERMÁN PÉREZ FERNÁNDEZ DEL CASTILLO
(COMPILADORES)
Transición a la democracia y reforma del Estado en México
- CARLOS BARBA SOLANO
JOSÉ LUIS BARROS HORCASITAS, JAVIER HURTADO
(COMPILADORES)
Transiciones a la democracia en Europa y América Latina
- UGO PIPTONE
Tres ensayos sobre desarrollo y frustración: Asia oriental y América Latina
- BLANCA SOLARES
Tu cabello de oro Margarete... Fragmentos sobre odio, resistencia y modernidad
- RAÚL BENÍTEZ MANAUT, LUIS GONZÁLEZ SOUZA
MARÍA TERESA GUTIÉRREZ HACES
PAZ CONSUELO MÁRQUEZ PADILLA
MÓNICA VEREA CAMPOS (COMPILADORES)
Viejos desafíos, nuevas perspectivas: México-Estados Unidos y América Latina
- LUIS F. AGUILAR VILLANUEVA
Weber: la idea de ciencia social Volumen I: La tradición Volumen II: La innovación
- ## Estudios de género
- ARACELI MINGO
¿Autonomía o sujeción? Dinámica, instituciones y formación en una microempresa de campesinas
- MARTA LAMAS
El género: la construcción cultural de la diferencia sexual
- GLORIA CAREAGA PÉREZ
JUAN GUILLERMO FIGUEROA PEREA
MARÍA CONSUELO MEJÍA (COMPILADORES)
Ética y salud reproductiva
- MARGARITA BAZ
Metáforas del cuerpo: un estudio sobre la mujer y la danza
- ESPERANZA TUÑÓN
Mujeres en escena: de la tramoya al protagonismo. El quehacer político del Movimiento Amplio de Mujeres en México (1982-1994)



Universidad Nacional Autónoma de México

Doctor Francisco Barnés de Castro
Rector

Doctor Humberto Muñoz García
Coordinador de Humanidades

Doctora Graciela Hierro
Directora del PUEG

PUEG

PROGRAMA UNIVERSITARIO DE
ESTUDIOS DE GÉNERO

Comité Editorial

Gabriela Cano • Teresita de Barbieri • Mary Goldsmith
René Jiménez Ornelas • Marta Lamas • Araceli Mingo
María Luisa Tarrés

Lorenia Parada-Ampudia
Coordinadora del Comité Editorial

Martha Donís
Publicaciones



CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LA UNIVERSIDAD

Doctor Ángel Díaz Barriga
Director

Las ciencias sociales
Estudios de Género

¿AUTONOMÍA O SUJECIÓN? DINÁMICA, INSTITUCIONES Y FORMACIÓN EN UNA MICROEMPRESA DE CAMPESINAS

Araceli Mingo



PUEG
PROGRAMA
UNIVERSITARIO DE
ESTUDIOS DE GÉNERO



México

MCMXCVII

Primera edición, julio de 1997

© 1997, por
COORDINACIÓN DE HUMANIDADES,
PROGRAMA UNIVERSITARIO
DE ESTUDIOS DE GÉNERO, UNAM

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LA
UNIVERSIDAD, UNAM

© 1997, por características tipográficas
MIGUEL ÁNGEL PORRÚA,
LIBRERO-EDITOR

ISBN 968-842-657-1
Derechos reservados conforme a la ley

IMPRESO EN MÉXICO • *PRINTED IN MEXICO*

Colaboró en el cuidado de la edición Enrique Saldaña Solís,
del Departamento Editorial del CESU

COORDINACIÓN DE HUMANIDADES,
PROGRAMA UNIVERSITARIO DE
ESTUDIOS DE GÉNERO, UNAM
Circuito Mario de la Cueva
Zona Cultural, Ciudad Universitaria

CENTRO DE ESTUDIOS
SOBRE LA UNIVERSIDAD, UNAM
Edificio Unidad Bibliográfica 4o. piso
Ciudad Universitaria,
04510 México, D.F.

GRUPO EDITORIAL MIGUEL ÁNGEL PORRÚA
Amargura 4, San Ángel, Villa Álvaro Obregón, 01000 México, D.F.

*Es una felicidad, es un lleno a nuestro corazón
y a nuestra confianza, a nuestras vanidades
que tenemos un poco retiradas...
Entonces claramente que ya teniendo
una posibilidad en donde tener pues, un refugio,
un seguro social, eso es lo que nos hace ser
un poquito más resaltables, porque claramente,
al principio nos sentimos alejadas, nos sentimos vanas,
vacías; suponiendo una apariencia: un papel
que no tiene letras, que no tiene fortaleza ninguna,
un cierto sistema volante. Entonces lo que a nosotras nos hace falta
es la unidad, la fuerza, la seguridad entre nuestros espíritus,
para poder asegurarnos en estos grupos.*

Campechina refiriéndose al trabajo en su organización.

Introducción

PARA BUENA parte de las familias rurales la posibilidad de producir en sus parcelas siquiera lo indispensable para cubrir sus necesidades alimentarias se ha visto reducida notablemente. Además, las oportunidades de empleo en la propia comunidad son escasas, lo cual ha forzado a una parte importante de la población a buscar ocupaciones remuneradas en otros lugares del país o del extranjero.

El reconocimiento de esta situación, y la necesidad de ofrecer a las campesinas oportunidades de trabajo en sus poblados, ha conducido a diversas dependencias gubernamentales a promover la formación de empresas de mujeres.

Los trabajos de investigación llevados a cabo en México abocados a estas experiencias son escasos, lo cual contrasta con el importante número de organizaciones de este tipo en el país. Por ejemplo, en la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), en donde hay una dependencia responsable de atender lo relativo a la constitución de las llamadas Unidades Agrícolas-Industriales para la Mujer Campesina (UAIM), se tienen registradas más de 6,000. Además, ha de considerarse que este tipo de colectivos son sólo parte del universo formado por las empresas de mujeres rurales.

Vale la pena anotar que en tales investigaciones destaca la multiplicidad de problemas enfrentados por estas organizaciones, muchos de los cuales resultan de las formas de trabajo de las agencias promotoras.

Para obtener un mayor conocimiento acerca de los factores que afectan significativamente la vida de estas agrupaciones y sus posibilidades de autonomía, se realizó una investigación que se ocupó de reconstruir el camino recorrido por algunas de ellas e identificar su dinámica, así como el papel cumplido por las instituciones a cargo de su promoción.

Una tarea central de tales instituciones es dar acceso a las socias de estos colectivos, no sólo a los recursos productivos indispensables para su labor sino también a los conocimientos, habilidades y valores necesarios para alcanzar los objetivos económicos y sociales que se persiguen con el establecimiento de las llamadas empresas sociales. Asimismo, para lograr la gestión autónoma que se supone deben tener.

De lo anterior, resulta pertinente destacar algo que, al observar la práctica de muchas de estas instituciones, da muestras de ignorarse, esto es que la actividad promocional tiene un fuerte componente formativo. Ello se debe, por un lado, a que implica el desarrollo sostenido de una actividad expresamente educativa capaz de proporcionar a las participantes los aspectos arriba señalados; por otro, al significativo efecto que comúnmente tienen los discursos, las formas de actuación y el trato cotidiano de las instituciones y sus agentes, en la visión y comportamiento de quienes integran las organizaciones promovidas y, consecuentemente, en la vida de las mismas.

Esta consideración condujo a ocuparse de detectar, a través del análisis, las necesidades de carácter educativo contenidas en la práctica de los grupos para avanzar en su consolidación y efectivamente constituirse en sujetos con un proyecto propio. También se analizó la atención dada a dichas necesidades por las instancias promotoras o, en su caso, los problemas acarreados por la desatención a éstas.

Otro aspecto al cual se dio énfasis en el estudio fue el relativo a las características de la participación de las socias, pues

la calidad de la misma cumple un papel definitivo en las posibilidades de desarrollo de estas empresas.

Es importante precisar que en la investigación se planteó la necesidad no sólo de recolectar la información requerida para el análisis de los aspectos que se buscaba conocer, sino de discutir con las integrantes de los grupos la reconstrucción que se hizo de su trayectoria y los aspectos más relevantes de ésta. Tal ejercicio, se consideró, les sería de utilidad para reflexionar su historia e identificar problemas de distinto orden y las formas de abordarlos. Asimismo, se consideró importante que ellas hicieran su propio balance de la experiencia. También se definió que para finalizar el trabajo con ellas se realizarían talleres en los cuales participarían varios grupos para intercambiar sus experiencias.

El estudio de caso presentado aborda el análisis de una de las 15 organizaciones productivas de campesinas estudiadas¹ en cuatro estados de la república, entre éstos Jalisco, Oaxaca y Tlaxcala. Se trata de una empresa productora de flores de invernadero integrada por 13 socias. Debido a que el relato de lo sucedido en esta agrupación permite apreciar el abuso cometido contra ellas por la institución promotora, se juzgó prudente mantener su anonimato para evitarles posibles inconvenientes. Por ello, se omitió toda información que facilitara identificarlas, como, por ejemplo, la relativa al estado de la república en donde se ubica el grupo, así como los nombres de las distintas personas involucradas en su acontecer.

La elección de este caso para el análisis aquí presentado obedece a que el grupo tiene una rica trayectoria, y se ha mantenido activo a través del tiempo; desde su surgimiento tiene un estrecho vínculo con la institución a cargo de su promoción, e ilustra problemas significativos que atraviesan la vida de este

¹En la investigación participaron Graciela Arriaga, Gloria Carmona, Elena Castañeda, Araceli Mingo y Ana Stern.

tipo de organizaciones. Así, el contacto y trabajo con los grupos se llevó a cabo de la siguiente manera:

Se realizaron entrevistas con distintos equipos promotores para solicitar que nos facilitaran la entrada a las organizaciones en las cuales prestaban sus servicios. Esta tarea tardó en rendir frutos pues al conocer las intenciones del trabajo algunos de estos equipos se negaron a colaborar, sin explicitar las razones de ello. En ciertos casos daba la impresión de que veían a los grupos como su coto, por lo cual les molestaba cualquier intervención en ellos.

Otros equipos mostraban abiertamente su desconfianza en la utilidad del trabajo académico y negaban su apoyo. Finalmente, se encontraron interesados en apoyar la realización de esta tarea pues, según señalaron, el trabajo promocional carecía de estudios de experiencias, lo cual limitaba la posibilidad de reflexionar sobre aciertos y fallas. Entre quienes mostraron interés por esta investigación está la organización campesina independiente que, por aquel tiempo, estaba laborando con el grupo cuya historia se presenta; por ello, facilitó la relación con las socias.

Al tomar contacto con los grupos se les planteaba el objetivo y forma de trabajo, así como la utilidad que se estimaba podía reportarles la recuperación de su historia. Obtenido su acuerdo se elaboraba un programa de trabajo adecuado a su tiempo disponible.

Las primeras entrevistas con las participantes fueron colectivas y permitieron elaborar la reconstrucción inicial de su historia grupal. Después se iniciaron las entrevistas individuales. En el caso presentado las mujeres decidieron que estas últimas se efectuaran mientras laboraban, lo cual permitió observar formas de comportamiento entre ellas. En el curso de la investigación se descubrió que a estas mujeres les gustaba ser entrevistadas, hablar de ellas mismas, expresar sus puntos de vista y sentirse escuchadas. Algunas dijeron, a su manera, que

nuestras preguntas les permitían elaborar su experiencia. Todo parece indicar que estos aspectos contribuyeron significativamente a ampliar su disposición hacia nuestro trabajo.

Una vez sistematizada la información sobre su historia grupal se llevaron a cabo sesiones con ellas para discutirla y ver acuerdos y desacuerdos con la misma, así como para destacar los problemas más relevantes del colectivo. Posteriormente se procedió a la realización del balance de su experiencia.

El taller, con una duración de dos días, en donde participó la organización de la que se ocupa este escrito y dos asociaciones más, fue conducido por una especialista² en trabajo con grupos de mujeres. En él, las participantes tuvieron la oportunidad de relatar y discutir sus historias organizativas, identificar los problemas comunes en éstas, señalar sus logros y satisfacciones, hablar de sus propósitos y vivencias, así como de lo que para ellas, en cuanto mujeres, había representado el tránsito por estas experiencias. Como resultado del taller se elaboró, tiempo después, una memoria, la cual fue repartida a todas las asistentes.

La actividad anterior marcó el fin del trabajo de campo. Después sólo se hicieron visitas ocasionales para conocer si se había dado algún cambio significativo en la situación del grupo. Cabe aclarar que la información del caso presentado se recolectó³ entre 1990 y 1992.

En el primer capítulo de este texto, y con objeto de enmarcar el análisis, se incluye información relativa a la situación por la que atraviesa el campo mexicano y a la actividad económica de las campesinas. Posteriormente, se señalan los programas y acciones gubernamentales dirigidos a ellas para proporcionarles fuentes de empleo en sus comunidades. Más adelante se presentan los problemas de orden general enfrentados por las empresas de estas mujeres.

²Cecilia Loría.

³Esta tarea fue realizada por Graciela Arriaga, Esperanza Figa y Araceli Mingo.

En el capítulo segundo se presenta la historia de esta experiencia, destacando sus momentos y actores más significativos. En su reconstrucción se decidió conservar, en la medida de lo posible, el propio discurso de las informantes pues esto, además de dar vitalidad al texto y evitar distorsiones, permite apreciar de mejor manera quiénes son estas mujeres, su forma de pensar y sus vivencias. También se incluye una caracterización del pueblo en donde está ubicada la organización; el perfil de las socias; una descripción de la vida cotidiana en el invernadero; datos de las actividades externas del colectivo; información acerca de la líder y sus puntos de vista en relación a distintos aspectos de la vida del invernadero, así como información en torno a los agentes institucionales vinculados con el grupo. Por último, se presenta la enumeración de los logros y beneficios que las socias consideraron haber alcanzado, así como su balance.

El tercer capítulo contiene el análisis de esta experiencia. En el primer apartado se aborda lo relativo a la dinámica grupal y a la influencia determinante de la institución promotora y de otros factores en la organización; también el futuro previsible de ésta y la relación que guarda con el concepto de grupo-objeto desarrollado por los teóricos del análisis institucional, así como los problemas generales enfrentados por las empresas de carácter social para lograr su autonomía. Otro apartado se ocupa de la participación de las socias en la vida de su colectivo. En el que sigue se trata lo concerniente a las formas de trabajo de las instituciones y sus agentes. En el último se presenta lo relacionado con el efecto formativo de esta experiencia en las participantes; asimismo, se puntualiza el tipo de atención educativa requerida por este tipo de asociaciones, en tanto empresas sociales, y cuya necesidad se fue esbozando en los otros apartados (a través de la identificación de las variadas dificultades derivadas de la ausencia de esta clase de trabajo en el grupo). El trabajo se cierra con las conclusiones generales del estudio.

CAPÍTULO I

Las organizaciones productivas de campesinas y su contexto

LA CRISIS DEL CAMPO

LA AGUDA crisis por la que atraviesa el campo mexicano puede apreciarse en la evolución del PIB en las últimas décadas. De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, en 1970 el sector agropecuario y forestal representaba el 11 por ciento del PIB nacional, para 1990 sólo el 7 por ciento; entre 1970 y 1980 tuvo una tasa de crecimiento de 3.7 por ciento y entre 1985 y 1990 fue de -1.1 por ciento (Chávez, 1993, p. 234).

La magnitud alcanzada por la cartera vencida de los productores rurales, y su incremento acelerado en los últimos años, es otro indicador de la crisis. Portavoces de la Confederación Nacional Campesina (CNC) y de los Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA) afirmaron que en los primeros años del sexenio presidencial 1988-1994 dicha cartera se incrementó en 1119 por ciento, pues pasó de 395.1 a 4786 millones de nuevos pesos (*El Financiero*, 23 de octubre de 1993, p. 3). Este fenómeno hace patente la descapitalización del campo y ha impulsado la agrupación y lucha de los afectados para negociar los términos del adeudo. La amplia resonancia que tuvo en varios estados de la república (Chihuahua, Colima, Sinaloa, Zacatecas, Aguascalientes, Baja California, Querétaro e Hidalgo, entre otros) la actividad desplegada durante 1993 por el movimiento "El Barzón" (en sus inicios formado por poco más de 4,000 productores jaliscienses,

principalmente pequeños propietarios) para demandar la reestructuración de las carteras, es un indicador del extenso número de personas que enfrentan este problema (*cfr. El Financiero*, 23 de octubre de 1993b; Velázquez y García, 26 de octubre de 1993).

Otra cara de la crisis es la reducción que han sufrido los ingresos de las familias de este sector. Esto se debe, por un lado, a la baja en el precio de garantía de los productos agrícolas —de 1980 a 1988 el maíz bajó de 2.9 a 2.4, el frijol de 8.0 a 4.6, el trigo de 2.3 a 2.1 y el arroz de 3.0 a 1.6 miles de pesos de 1978 por tonelada (Consejo Consultivo del Programa Nacional de Solidaridad, citado por Chávez, 1993, p. 233)—; por otro lado, a la caída de los salarios mínimos para los trabajadores del campo: calculado en pesos de 1978, el salario real en 1970 era de 75.74, en 1980 de 86.11 y para 1987 de 54.41 (Calva, 1988, p. 28).

Carlos Ortega, funcionario de la SARH, afirmó que en muchas partes del país la población rural recibe menos de un salario mínimo; por ejemplo en Chiapas el 63 por ciento, en Oaxaca y Guerrero el 57 y 44 por ciento respectivamente (*Reforma*, 16 de abril de 1994, p. 6A). De acuerdo con la Encuesta Nacional de Productividad Agropecuaria de 1990, el 74.1 por ciento de los ejidatarios entrevistados tenía un ingreso monetario menor a un salario mínimo (Téllez, 1994, p. 244). José Luis Calva y Luis Calvo apuntaron que el poder adquisitivo de los salarios mínimos vigentes en el país en 1993 representa el 47.5 por ciento del que tenían en 1982 (*El Financiero*, 15 de abril de 1994, p. 25).

La insuficiencia de los ingresos que pueden obtenerse con la producción de las parcelas, las escasas posibilidades de empleo que existen en muchas zonas rurales del país y la reducción sufrida por los salarios reales de los trabajadores del campo, ha obligado a buena parte de la población de este sector a emigrar a zonas de agricultura comercial, a las ciudades del país y a los Estados Unidos.

Así, se aprecia que entre 1980 y 1990 la población urbana tuvo una tasa media de crecimiento de 2.7 por ciento mientras la

rural fue de 0.3 por ciento a pesar de que la tasa de natalidad fue superior en el campo (Téllez, 1994, p. 27). Entre 1984 y 1989 la población del agro pasó del 32 al 25 por ciento (Székely, 1994, p. 33). En 1990 las tres cuartas partes de quienes emigraban en México procedían, en su mayoría, de entidades federativas con una alta proporción de zonas rurales, por ejemplo Guanajuato, Zacatecas, Hidalgo, Veracruz, Oaxaca, Durango y San Luis Potosí.

Otros indicadores de la precaria situación en que se encuentra la mayoría de los habitantes del campo y de las condiciones de vida que privan en éste son: el reducido tamaño de los predios que poseen, la magnitud de la pobreza, el incremento del empleo infantil, el número de niños que padecen desnutrición, y los servicios de atención para la salud disponibles. Veamos alguna información en torno a estos aspectos.

La insuficiencia de tierras de que dispone un alto número de familias campesinas se hace patente en cálculos como los siguientes: el 50 por ciento de los propietarios de tierras cultivan parcelas de 1.7 hectáreas en promedio, y el 72 por ciento de ellos son ejidatarios (FIDA, 1994, citado por Carrasco y Hernández, 1994, p. 55). El 46 por ciento de los ejidatarios dispone de una extensión promedio de tierra de 1.1 hectáreas (Flores *et al.*, 1994, pp. 213, 214).

L. Téllez (1994, pp. 29, 30) señala, con base en una encuesta de 1984, que el 80 por ciento de las familias campesinas se consideran pobres, y que de 19 por ciento de la población total del país que vive en condiciones de extrema pobreza, el 70 por ciento es rural. Salles y Tuirán (1994, p. 8) precisan que en los últimos 30 años ocho de cada 10 personas residentes en el campo han estado ubicadas en la línea de pobreza (82.6 por ciento en 1963, 80 por ciento en 1977 y 79.1 por ciento en 1984). Asimismo, se asevera que la pobreza extrema es mayor que en las zonas urbanas ya que, a principios de la década de los ochenta, el 52.3 por ciento de la población rural vivía en esa situación. Tomando en cuenta que en su informe anual 1993 el Banco Interamericano de Desarrollo señala que entre 1980 y 1993 la pobreza de la población mexicana

se incrementó 6.18 por ciento (*El Financiero*, 11 de abril de 1994, p. 1), cabe suponer que las condiciones de vida en el campo se han agravado.

Para hacer equivalente el poder adquisitivo con respecto al salario de un jefe de familia campesina en 1975, en 1985 requerían emplearse además del padre, la madre y un hijo (Arizpe *et al.*, 1989, p. 252). En el ciclo 1989-1990 en el Valle de Culiacán 33.37 por ciento de la población incorporada al trabajo agrícola tenía menos de 15 años; en el Valle de San Quintín, en el ciclo 1991-1992 el porcentaje de niños trabajadores llegó al 35.7 por ciento (Arroyo *et al.*, citado en Sánchez y Arroyo, 1993, p. 161). En una muestra de 580 familias cuyos miembros trabajaron en el valle de Culiacán durante la temporada 1993-1994, A. Muñoz (1994, p. 59) encontró que 34.26 por ciento de ellos eran menores de 14 años.

Por su parte, un informe del Instituto Nacional de Nutrición afirma que el número de niños de uno a cuatro años con desnutrición severa en el medio rural pasó de 7.7 por ciento en 1979 a 15.1 por ciento en 1990 (*El Financiero*, 15 de abril de 1994, p. 25).

Por último, entre los estados de la República con el menor número de recursos materiales y humanos dedicados a la atención de la salud se encuentran aquéllos ubicados como los de más bajo nivel de desarrollo y en donde la población rural es abundante, por ejemplo Oaxaca, Chiapas, Zacatecas, San Luis Potosí, Michoacán e Hidalgo (*cfr.* Rodríguez, 1993).

ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LAS CAMPESINAS

TRADICIONALMENTE, en las unidades de economía campesina —es decir, en aquéllas en donde la totalidad o el grueso de la producción obtenida en la parcela se dedica al autoconsumo—, las mujeres se han hecho cargo no sólo del cuidado de los niños y de la realización

de las tareas domésticas, sino que también participan en algunas labores productivas no remuneradas, tales como la siembra de la milpa, la recolección de frutos y la crianza de animales como aves, cerdos y conejos. Sin embargo, la repercusión que ha tenido desde hace tiempo la crisis en los ingresos familiares alteró tal situación, pues obliga a un número creciente de mujeres a incorporarse al desarrollo de otras actividades para obtener una remuneración, ya sea en su propia comunidad, en sitios cercanos a ésta, o en otros lugares del país o del extranjero. Entre las ocupaciones que éstas llevan a cabo están comerciantes en pequeña escala, empleadas domésticas, jornaleras y obreras.

Un ejemplo de la forma en que las mujeres de este sector han incrementado su participación en trabajos remunerados lo ofrece A. Barrón (1994, p. 10), quien, al comparar el Censo de Población de 1970 con el de 1990, observa que dentro de la PEA femenina agropecuaria las asalariadas pasaron del 44 por ciento al 63.8 por ciento. Además, ella encuentra, de acuerdo con cálculos propios, que el dato del censo de 1990 está “muy subestimado” (1993c, p. 56).

De acuerdo con S. Lara (1992, p. 42), el incremento en la contratación de población femenina e infantil en la agricultura comercial observado en nuestro país está relacionado no sólo con el aumento de la pobreza en el agro sino también con los procesos de flexibilización que vienen dándose en el mercado de trabajo rural. La “mixidad” con la que este tipo de población aparece en dicho mercado (las mujeres como amas de casa, los niños como hijos de familia) les dificulta hacer valer su fuerza de trabajo y “los convierte en sujetos *ad hoc* de los procesos flexibles”. Así, por ejemplo:

Las mujeres pueden ser contratadas y expulsadas de los procesos productivos sin suscitar conflictos aparentemente graves, ocupar empleos de tiempo parcial sin horarios fijos establecidos y ser pagadas estrictamente por lo que hacen gracias a que su lugar social, real y simbólico, es el hogar.

Algunos elementos ilustrativos de las formas que adopta la inserción de las campesinas en los mercados de trabajo rurales, especialmente en los cultivos comerciales, y de sus condiciones de vida en ellos, son los siguientes:

En el caso de los mercados de trabajo hortícola de San Quintín, Baja California; Autlán, Jalisco, y Villa Arista, San Luis Potosí, en donde 57 por ciento de las personas ocupadas son mujeres, el número de “no solteras” es de 48, 38 y 27.5 por ciento respectivamente. En la distribución por grupos de edad resalta que el 16.7 por ciento tiene menos de 14 años, el 36.2 por ciento entre 15 y 19 años y el 15.6 por ciento entre 20 y 24 años (Barrón, 1993a, pp. 6, 7).

No debe pasarse por alto que además de su trabajo como jornaleras, las mujeres que emigran junto con su pareja y/o con sus hijas e hijos deben atender lo relativo a las necesidades reproductivas de éstos en situaciones por demás difíciles, tomando en cuenta el carácter provisorio de los lugares que habitan.

La vivienda generalmente se reduce a un espacio de tres a cuatro metros cuadrados, con piso de tierra en el que se hacen hasta 15 personas, y se trata de lugares en los que frecuentemente no hay agua ni sanitarios. Los niños no tienen acceso a la educación y la atención a la salud es precaria o inexistente (Barrón, 1993b, p. 7).

El trabajo de la mujer se divide entre el quehacer doméstico y las labores en el campo agrícola. Su jornada se inicia a las tres de la madrugada, hora en que se levanta para preparar los alimentos de los miembros de la familia que van a trabajar, para integrarse después a la labor y terminar con las tareas del hogar.

Puesto que las mujeres no cuentan con incapacidad por gravedad, ni con servicios médicos durante el embarazo, se ven forzadas a trabajar hasta el último día de gestación y regresar 15 días después del parto, llevando consigo al niño o dejándolo al cuidado de otro hijo de corta edad. La información recabada en Sinaloa, durante el ciclo 1990-1991, reportó 745

embarazos y 52 abortos en 35 unidades agrícolas y 118 partos atendidos en el campo, en 40 unidades agrícolas (Sánchez y Arroyo, 1993, p. 163).

El hecho de que la cantidad de mujeres que emigra del campo es superior a la de los varones en casi 8 por ciento (Chávez, 1993, p. 240) es atribuible, por un lado, a la gran presión sobre las tierras disponibles y a la influencia de la estructura patriarcal de la familia rural en el proceso de adjudicación territorial (Suárez, 1993, p. 380); por otro lado, este fenómeno refleja el incremento en la demanda de trabajadoras en la agricultura comercial y/o en el sector terciario de las ciudades del país, así como la pérdida de actividades tradicionales de las mujeres debida a los efectos de la ruptura de la división del trabajo por sexo en la economía campesina (Robles *et al.*, 1993, p. 32, nota 4). El tipo de actividades a que se alude son, por ejemplo, las industrias caseras, las artesanías y el pequeño comercio, que se afectan por la penetración del gran comercio y los productos manufacturados (Arizpe y Botey, 1986, pp. 147, 148).

Sobre la influencia que ha tenido la cultura patriarcal en las posibilidades de acceso de las campesinas a una parcela, se observa que no es sino a partir 1971 que la ley precisó el derecho de las mujeres a la tierra a través de una dotación directa. Asimismo, desde ese año se incorporó en la Ley Federal de la Reforma Agraria (artículos 103, 104 y 105) los ordenamientos para el establecimiento de las Unidades Agrícolas Industriales para la Mujer (UAIM) en los ejidos. Por su lado, la Ley Agraria, derivada de las modificaciones hechas en 1992 al artículo 27 constitucional, señala en su artículo 12 que “son ejidatarios los hombres y las mujeres titulares de derechos ejidales”.

Se aprecia entonces que, a pesar del reconocimiento que la ley otorga a las mujeres como posibles poseedoras individuales de tierra, los valores y costumbres imperantes en el medio rural, así como las prácticas seguidas en el otorgamiento de las parcelas han dado por resultado que haya pocas ejidatarias; se calcula que son sólo 15 por ciento del total de titulares.

[Diversas] evidencias sugieren que el patrón de herencia de la tierra que da preferencia a los varones es típico de comunidades campesinas en las que la agricultura es el eje fundamental de la economía doméstica y en las que la mujer tiene un papel culturalmente percibido como secundario en el cultivo[...] (González, 1988, p. 79).

“Culturalmente a las mujeres dentro de los padrones de solicitantes [de tierra] no se les otorga, ya que no se les considera como jefas de familia” (MUSOL, 1993, p. 23).

En relación con las mujeres que se quedan en su comunidad mientras su pareja e hijas e hijos jóvenes se emplean fuera de ésta, se encuentra que ellas son compelidas a ampliar y a intensificar sus labores cotidianas. Al mismo tiempo que se ocupan de atender las necesidades reproductivas de los menores y ancianos a su cuidado, se ven forzadas a mantener la producción de autoconsumo de sus parcelas y/o a conseguir dinero mediante su participación en alguna actividad remunerada realizada en su localidad o cerca de ésta; por ejemplo: microcomercio, lavado de ropa ajena, maquila de prendas en su domicilio, elaboración y venta de alimentos procesados.

El desgaste físico y psíquico que acarrea a las mujeres la intensificación y ampliación de su jornada cotidiana y las tensiones producidas, aunado a las deficiencias alimentarias de la población pobre de nuestro país, así como a la insuficiencia y frecuentemente escasa calidad de los servicios para la salud disponibles en el campo, dan como resultado condiciones de vida extremadamente adversas.

En relación con las consecuencias que tiene este tipo de situaciones en las mujeres que las afrontan, dos investigadoras brasileñas señalan:

Las condiciones de vida cada día más difíciles redundan en una tensión creciente. Para la mujer pobre las incertidumbres son muchas: reducción del ingreso, búsqueda de las más variadas

formas para complementar el ingreso chocan con dificultades para obtener una ocupación; cuando la obtiene, vienen las dificultades del cuidado de los hijos pequeños; recurso al trabajo de los niños, frecuentes necesidades de opción fundamentalmente relacionadas con la supervivencia: selección de cortes, sustituciones o racionamiento en la dieta[...]

Existen fuertes indicios de que la mujer acumula una mayor carga de tensión en esas situaciones, ya sea en relación con el papel establecido de responsable por los hijos y por la casa, ya sea como víctima de la violencia frecuentemente física que los compañeros sujetos a presiones semejantes y en función de la interpretación de los papeles, juzgan poder descargar sobre ella (Barroso y Amado, 1989, p. 114).

En ciertos estudios (OMS, 1980 y WFPFA, 1986) se calcula que 65 por ciento de las embarazadas y 50 por ciento de las no embarazadas de los países en desarrollo padecen anemia. “La anemia implica una condición debilitante seria: reduce la capacidad productiva o conduce a la fatiga y al estrés, especialmente cuando la mujer desnutrida enfrenta una sobrecarga de trabajo, como la doble jornada femenina.” De igual forma, se estima que el número de mujeres pobres anémicas es superior al de los varones, debido a que ellas requieren una ingestión diaria de hierro tres veces superior a la de los hombres (*idem*, pp. 93, 94). En 1988 el 30 por ciento de las mujeres mexicanas en edad reproductiva tenía un peso inferior al normal (Banco Mundial, cit. en Levy, 1994).

LA ACCIÓN DEL ESTADO HACIA LAS CAMPESINAS: LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS

El surgimiento de las UAIM

Como fue señalado, es en la Ley Federal de la Reforma Agraria (LFRA), surgida en 1971, donde se incorpora lo relativo al establecimiento de las UAIM:

Artículo 103. [...]En cada ejido que se constituya, deberá reservarse una superficie igual a la unidad de dotación, localizada en las mejores tierras colindantes con la zona de urbanización, que será destinada al establecimiento de una granja agropecuaria y de industrias rurales explotadas colectivamente por las mujeres del núcleo agrario, mayores de 16 años, que no sean ejidatarias.

Artículo 104. En los ejidos ya constituidos, la unidad agropecuaria y de industrias rurales de las mujeres, se establecerá en alguna de las parcelas vacantes o en terrenos de ampliación, si los hubiere, una vez que se hayan satisfecho las necesidades de las escuelas del poblado.

Artículo 105. [...]En la unidad señalada para la producción organizada de las mujeres del ejido, se integrarán las guarderías infantiles, los centros de costura y educación, molinos de nixtamal y en general todas aquellas instalaciones dedicadas específicamente al servicio y protección de la mujer campesina.

Con esto se reconocía la necesidad de abrir oportunidades de empleo remunerado a las mujeres en sus propias comunidades y la de facilitarles el desarrollo de algunas de las tareas reproductivas que absorben mucha de su energía. Sin embargo, la escasa importancia y apoyo que en la práctica se ha dado a resolver los problemas, tanto económicos como de otra naturaleza, se revela en datos como los siguientes (mismos que serán ampliados más adelante):

En un estudio de carácter exploratorio llevado a cabo –por el Programa de Mujeres en Solidaridad en 18 estados de la república, en 2,125 ejidos de los 22,000 existentes– en 2,218 de las 6,181 UAIM que la Secretaría de la Reforma Agraria (entidad responsable de su organización) tiene registradas en su padrón nacional (es decir, en el 36 por ciento de las UAIM supuestamente existentes), se encontró que sólo 32 por ciento de ellas estaban activas. La situación que presentaban las restantes es la siguiente: 31

por ciento inactivas, 14 por ciento habían desaparecido y 23 por ciento resultaron inexistentes.

En relación con las UAIM identificadas como inactivas, sus integrantes señalaron como razones de esta situación: falta de capital, 32.6 por ciento; problemas de organización, 24 por ciento; carencia de lote, 18.4 por ciento; problemas de comercialización de sus productos, 9.9 por ciento, y otras razones, 15.1 por ciento.

También se encontró que el porcentaje de socias que reciben un ingreso regular (semanal, quincenal o mensual) es de 15.36 por ciento. De éstas, 76.56 por ciento obtienen menos de un salario mínimo, 18.3 por ciento un salario mínimo, y 5.1 por ciento un ingreso mayor. Frente a estos datos no resulta sorprendente que el 40.8 por ciento de las integrantes hayan abandonado sus grupos (MUSOL, 1993, pp. 31-42).

Respecto a la incorporación de servicios en las UAIM (destinados a aliviar las cargas de trabajo de las socias y facilitar su participación en el grupo, tales como las guarderías, a las que se alude en el artículo 105), la realidad muestra que esto tampoco ha sido atendido. En el mismo estudio se encuentra que para salir a trabajar 71 por ciento de las mujeres con hijas e hijos los dejaban al cuidado de sus abuelas, 6.2 por ciento con el padre, 12 por ciento con sus hijas o hijos mayores, el 5.6 por ciento no tenía quién los atendiera y el resto recibía la ayuda de otros familiares (*Ibid.*, p. 46).

Cabe aclarar que en la nueva legislación agraria (1992) se mantiene la existencia de las UAIM, pero no la exigencia de dotarlas de una parcela como sucedía en la LFRA de 1971:

Artículo 71. La asamblea *podrá* reservar igualmente una superficie en las extensiones que determine, localizada *de preferencia* en las mejores tierras colindantes con la zona de urbanización, que será destinada al establecimiento de una granja agropecuaria o de industrias rurales aprovechadas por las mujeres mayores de 16 años del núcleo de población. En esta unidad *se podrá* integrar instalaciones destinadas especí-

ficamente al servicio y protección de la mujer campesina.
[Subrayado de la autora]

Es decir que, a los problemas que deben sortear las UAIM para establecerse y desarrollarse, hay ahora que sumar la tarea de convencer a la asamblea de ejidatarios de cederles un pedazo de tierra, la cual –de acuerdo con los artículos 63 y 64– será inalienable, imprescriptible e inembargable. Dicho de otra forma, la nueva ley desconoce las dificultades, que por mucho tiempo manifestaron tener las campesinas, con las autoridades ejidales para conseguir la dotación que la ley exigía.

Otros programas

Después del surgimiento de las UAIM en 1971, y paralelamente a su desenvolvimiento, se establecieron en el país otros programas dirigidos a promover el empleo de las mujeres y a incorporarlas a las acciones de desarrollo.

En 1980 se crea el Programa Nacional de Integración de la Mujer al Desarrollo, dependiente del Consejo Nacional de Población. En el breve tiempo de su duración se efectuaron sólo algunos estudios relativos a la condición de las mujeres y se echaron a andar, principalmente en el campo, algunos proyectos productivos y otros educativos relacionados con la población.

En 1983 se pone en marcha el Programa de Acción para la Participación de la Mujer Campesina en la Consecución del Desarrollo Rural (PROMUDER), adscrito a la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA). Entre los objetivos del programa estaban:

Impulsar la participación organizada de la mujer campesina en actividades generadoras de ingreso que ayuden a elevar su nivel de vida y el de sus familias y comunidades.
Generar mecanismos que posibiliten el empleo permanente y justamente remunerado a la mujer campesina que requiere ocupación o desarrolle actividades económicas fuera del núcleo familiar al que pertenezca (cit. en Aranda, 1993).

El PROMUDER se encauzó a dar atención a las mujeres adultas y jóvenes “marginadas de los beneficios del desarrollo”, que participaban en la economía familiar campesina en forma directa o a través del salario obtenido fuera de las UAIM. Entre los 10 subprogramas considerados había uno dedicado a dar atención a la organización, reestructuración y consolidación de las UAIM. Los otros se ocupaban de las siguientes cuestiones: dar apoyo a la economía familiar campesina, la regularización del empleo, la legislación y asesoría legal, la educación, la educación en población, el establecimiento de un sistema de capacitación, la salud, la comunicación social agraria y la investigación sobre la problemática rural.

Debido a que el PROMUDER no recibió financiamiento, sólo se estableció el subprograma relativo a las UAIM que obtuvo recursos de la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), a través de su Programa de Desarrollo Comunitario con la Participación de la Mujer (PINMUDE), surgido en 1984 y dirigido a dar atención a la capacitación, al empleo y al bienestar social no sólo de las campesinas, sino también del conjunto de mujeres marginadas.⁴

Así, J. Aranda (1993, p. 194) detecta varias insuficiencias en la formulación de estos programas, entre ellas que, si bien PROMUDER reconoce la necesidad de atender algunos de los problemas enfrentados por las campesinas en cuanto mujeres (y habla por ejemplo de “evitar condiciones discriminatorias o que inhiban el desarrollo y la participación de la mujer campesina”), su diagnóstico de las causas de la desigualdad genérica es muy pobre y, además, en los objetivos del programa no se contemplan formas de atender a tal situación.

En relación con el PINMUDE, la misma autora observa que su surgimiento no está vinculado con un diagnóstico sobre la condición de las mujeres. En su justificación sólo se menciona que obedece a un compromiso del gobierno con la población femenina para desarrollar acciones tendientes a “combatir la desigualdad y

⁴La información acerca de estos programas fue tomada de Aranda, 1993, y Velázquez, 1992.

falta de oportunidades que existen particularmente para este sector"; no se precisan las formas que adopta tal desigualdad ni las condiciones en las cuales se origina. A la luz de los objetivos y acciones propuestos pareciera que "la desigualdad se ubica exclusivamente en la falta de capacitación de las mujeres, de la que derivaría su escaso acceso al empleo" (*Ibid.*, p. 196).

Con el surgimiento del Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL) en el sexenio 1988-1994, y la desaparición de la SPP, la acción dirigida a atender a las mujeres en condiciones de extrema pobreza queda a cargo del Programa Mujeres en Solidaridad (MUSOL) cuyo objetivo se resume así:

El objetivo central del PRONASOL es el abatimiento de la pobreza extrema y la inequidad, por ello las acciones de MUSOL se centran en el impulso a la organización de grupos de mujeres, para generar un desarrollo comunitario integral, que eleve los niveles de salud, educación, alimentación, vivienda e ingresos de los grupos marginados (MUSOL, 1991, p. 5).

Los proyectos dirigidos a mujeres y financiados por el programa son, por un lado, de orden productivo y, por otro, sociales y de servicios. Con ellos se pretende generar oportunidades de empleo remunerado, facilitar el desempeño del trabajo cotidiano que ellas realizan e incrementar la calidad de vida de las familias y comunidades. Se plantea que los proyectos deben resultar del autodiagnóstico realizado por las interesadas, quienes además deberán participar en su operación y evaluación. Asimismo, han de contribuir con su trabajo y con recursos materiales (*Ibid.*, pp. 9-12).

Hasta 1993, 41 por ciento de los proyectos financiados por MUSOL eran de tipo productivo. Se desconoce cuántos de ellos han tenido éxito o han fracasado; sin embargo, frente a la apertura del país a la economía internacional, se reducen las posibilidades de sobrevivencia de las actividades de pequeña escala, por lo que tales proyectos resultan muy vulnerables. Además, las propuestas

de trabajo que hacen las mujeres son, en general, actividades que corresponden a una extensión de su trabajo doméstico y cuyos productos no tienen inserción garantizada en el mercado (Pedrero *et al.*, 1994, pp. 18-20).

Este recorrido por los programas permite concluir que las diversas acciones emprendidas por el Estado para atender a las mujeres pobres están orientadas a resolver lo que M. Molyneux (1985) identifica como los intereses prácticos de género, los cuales derivan de la división sexual del trabajo socialmente establecida. Así, por ejemplo, se encuentra que la preocupación por proporcionarles empleo remunerado, servicios básicos o educación, obedece a la responsabilidad adjudicada a estas mujeres, ya no sólo como encargadas del bienestar familiar, sino también del comunitario. Como ya se vio, un objetivo constante y central de estos proyectos es dar a las participantes la posibilidad de "incrementar la calidad de vida de sus familias y comunidades".

No cabe duda que al observar las difíciles condiciones de vida de las mujeres pobres, la puesta en marcha de esta clase de proyectos resulta necesaria. El problema es que en ellos únicamente se consideran las necesidades más inmediatas de las mujeres. Se ignora, por una parte, el peso en sus vidas y en sus posibilidades de desarrollo de un orden de género adverso a su desenvolvimiento, el cual las subordina; por otra, la urgencia de ofrecerles caminos que les permitan cuestionar y cambiar tal orden y las relaciones en que se materializa.

C. Moser (1991) propone que para evaluar las políticas, programas y proyectos dirigidos a las mujeres de bajos ingresos, se tome en cuenta cuál de los tres papeles que éstas cumplen (reproductoras, productoras y gestoras de bienes y servicios) son reconocidos. También a qué necesidades de género responden: si a necesidades prácticas o estratégicas. Estas últimas resultan del cuestionamiento de las relaciones existentes entre los géneros y del interés por transformarlas.⁵

⁵ Para ver una crítica a la aplicación mecánica de la división entre necesidades prácticas y estratégicas de género *cf.* Wieringa, 1994, pp. 835-843.

La evaluación de las acciones de desarrollo ha llevado a identificar cinco enfoques: bienestar, equidad, antipobreza, eficiencia y *empoderamiento*.⁶ De esta forma, por considerar que los programas puestos en marcha por el Estado mexicano para dar acceso a las mujeres a un trabajo remunerado (UAIM, PROMUDER, PINMUDE, MUSOL), corresponden básicamente al enfoque de la antipobreza, a continuación se retoman de Moser algunos de los aspectos que lo identifican.

Este enfoque prioriza el papel productivo de las mujeres y supone que para disminuir la pobreza y promover un crecimiento económico equilibrado se requiere su productividad, por lo cual se busca abrirles posibilidades de empleo y de generación de ingresos. Está también vinculado a la preocupación por controlar el crecimiento de la población y entiende que la educación y el empleo influyen en la reducción de la fertilidad. Por lo regular, las actividades productivas propuestas son de pequeña escala y las tradicionalmente hechas por mujeres, en vez de incorporarlas a otras nuevas. La capacidad de los proyectos para generar ingresos es habitualmente reducida, pues no se consideran las condiciones indispensables para su viabilidad. Las características señaladas, entonces, dan cuenta de manera sintética del punto de partida y de algunos problemas centrales en las acciones realizadas en México para atender la urgencia económica de las mujeres pobres.

EL AZAROSO CAMINO DE LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS DE CAMPESINAS

LAS FIGURAS asociativas que dan personalidad jurídica a las empresas de carácter social formadas por campesinas son variadas, entre las principales tenemos: Unidad Agrícola Industrial para la Mujer, Sociedad Cooperativa de Producción, y Sociedad de Solidaridad Social. Por su parte, algunos de los elementos característicos de estas empresas sociales son la propiedad colectiva de las

⁶Para una visión de las características precisas de cada uno de estos enfoques *cfr.* Moser, 1991, pp. 81-111.

unidades de producción y de todo lo que resulta de su actividad, están formadas por miembros de los sectores populares, y tienen como máxima autoridad a la asamblea de socias y socios. Su puesta en marcha está orientada a satisfacer necesidades no sólo de orden económico sino también social.

Es común que el surgimiento de estas asociaciones derive de la iniciativa de un grupo promotor, gubernamental o no, cuya tarea consiste en incitar la acción colectiva de un cierto sector de la población, al cual se condiciona la prestación de apoyos (por ejemplo financieros) a la constitución de una organización, pues ésta se entiende como la vía más adecuada para resolver los problemas que aquejan a dicha población.

Como se verá, las limitantes enfrentadas por estos grupos para desarrollarse son de variada naturaleza; sin embargo, la mayoría deriva de la inadecuada atención por parte de los organismos que tienen a su cargo darles el apoyo y la asesoría indispensables para su avance y consolidación. Para dar cuenta de los rasgos característicos y problemas comunes de estas organizaciones, a continuación se presenta información relativa a su vida económica, vida interna y entorno sociocultural.⁷

Rasgos característicos y problemas comunes

Vida económica

La mayor parte de los grupos fracasan en sus intentos por generar ingresos que aseguren a sus integrantes una retribución

⁷Como fue señalado en la Introducción de este trabajo los estudios y las sistematizaciones acerca de las empresas sociales formadas por campesinas son escasos. Además, son muy pocos los que han sido publicados. Del total de los escritos revisados el mayor número versa sobre las UAIM (Aranda, 1993; De Barbieri, 1983; De Barbieri *et al.*, 1983; Calderón, 1983; Catzim, 1985; López Velasco, 1983; Magallón, 1989; Mantilla, 1986; MUSOL, 1993; Pinto y Villagómez, 1994; Rapold, 1989; Zapata *et al.*, 1991 y 1994; Zapata, 1994a y 1994b). En otros se incorpora información sobre distintas figuras asociativas o de grupos sin registro alguno (Arriaga *et al.*, 1992; Safa y Mergruen, 1993; UNORCA, 1991 y 1993; Villagómez *et al.*, 1993).

regular y satisfactoria. Como ejemplo de esto recuérdese que en el estudio llevado a cabo por MUSOL (1993) con un amplio número de UAIM, sólo 15.36 por ciento de las socias recibía dinero en forma regular, y 76.56 por ciento de ellas obtenía menos de un salario mínimo.

En el origen de esta situación se encuentra una planeación carente de rigor y proyectos puestos en marcha sin el sustento de estudios de factibilidad para garantizar el éxito de las acciones. El resultado es que en el transcurso de las acciones las socias se ven enfrentadas a constantes tropiezos altamente desgastantes, por ejemplo, dificultades para comercializar sus productos, ya sea porque no tienen la calidad requerida, el precio no es competitivo, la oferta es superior a la demanda y/o el mercado está controlado por los grandes productores.

La improvisación y el apresuramiento en la "planeación" de los proyectos aparece en casi todos los escritos revisados; en varios se atribuye esta situación a que la puesta en marcha de las acciones frecuentemente obedece ya sea al interés de conseguir o mantener una clientela política (MUSOL, 1993; Villagómez *et al.*, 1993), o a la urgencia de las instituciones por mostrar que "cumplen" con su función y que reportan avances en sus metas. Esto último también ha llevado a la "formalización" de grupos que sólo existen en los registros de las instituciones (Zapata *et al.*, 1991).

Una evidencia del uso político dado a la formación de grupos es que en Michoacán, estado en donde las elecciones de 1988 mostraron la amplia presencia de la oposición, MUSOL llevó a cabo 183 proyectos productivos, mientras que en Jalisco, entidad "que pierde población por migración neta", sólo se pusieron en marcha dos proyectos (Pedrero *et al.*, 1994, p. 19).

El trueque de lealtades políticas de algunas socias, por el otorgamiento de recursos y protección de parte de las instituciones, es otra cara del mismo fenómeno. Cuando sucede los grupos se ven frente a situaciones que afectan negativamente su vida. En la información recogida en el trabajo de Villagómez *et al.* (1993) se puntualiza que las mujeres con la capacidad de conseguir recur-

sos por sus nexos se sienten con el derecho de controlar su administración y la toma de decisiones, lo cual suscita conflictos internos y, en ocasiones, ha llevado a algunas a cometer fraudes. Otra autora afirma que de las 58 UAIM existentes en 1981 en Yucatán, sólo 50 por ciento funcionaba. Esto se debió a que la administración había caído en manos de mujeres deshonestas incorporadas a diferentes organizaciones del PRI, institución que a cambio de su lealtad las protegía de las medidas que el Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL) debía tomar en respuesta a las denuncias de sus compañeras, acerca de la forma poco equitativa en la distribución de los fondos. Asimismo, señala que los problemas no se limitaban al reparto de los beneficios, sino además a la forma tramposa de aplicar los créditos y al uso personal de algunos recursos (Calderón, 1983, p. 26).

Otra deficiencia observada en la planeación es que las mujeres no participan en ella, lo cual causa la imposición del rubro productivo (De Barbieri *et al.*, 1983; MUSOL, 1993). Además, su nula intervención en esta actividad les impide tener una visión amplia de su quehacer futuro y de sus aspectos determinantes. Tal situación favorece que el control de su trabajo quede en manos de las instituciones y sus agentes, y las conduce a actuar como simples ejecutoras de sus designios.

En la elaboración de planes resulta desacertado tanto imponer acciones que ignoran las necesidades y los intereses declarados por las afectadas (tal como habitualmente se hace), como sustentar en el solo autodiagnóstico de ellas la selección de lo que debe ser objeto de atención. Lo último implica el desconocimiento de la fuerza de la ideología y supone que todas las mujeres tienen una conciencia precisa de los requerimientos para cambiar su posición en la jerarquía social. Además, se olvidan los límites impuestos al pensamiento (y a la posible selección de acciones encaminadas a satisfacer necesidades de orden distinto a las de corto plazo), por "lo inmediato de la praxis de la mayoría de las mujeres, su carácter obligatorio e individual, así como [por] las tareas domésticas con sus características de inevitables, repetitivas e

interminables y las responsabilidades familiares[...]” (Young, 1991, pp. 32, 33).

Otros problemas que afectan significativamente las posibilidades de desenvolvimiento de estas asociaciones son:

–El aislamiento de la mayoría de los grupos impide a las mujeres articular sus energías y realizar acciones conjuntas para adquirir más fuerza frente a las instituciones, en el mercado y en sus comunidades (López Velasco, 1983; Magallón, 1989; Safa y Mergruen, 1993; UNORCA, 1991 y 1993; Villagómez *et al.*, 1993; Zapata *et al.*, 1991). En el estudio realizado por Safa y Mergruen, en donde se recoge información de 124 grupos, se observa que los más consolidados son aquéllos con mayor número y variedad de relaciones. La formación de empresas integradoras productivas, así como comercializadoras y sociedades de crédito contribuirían, de acuerdo con Pedrero *et al.* (1994), al logro de la rentabilidad económica de los proyectos.

–La dotación deficiente de infraestructura y de recursos productivos, tan importantes como la tierra, es otro factor que obstruye la actividad de buen número de asociaciones. De los comentarios hechos por las mujeres en 505 UAIM se extrae que la infraestructura con que cuentan es en muchos casos “insuficiente, inadecuada o se encuentra en malas condiciones”. En relación con la tierra, los datos obtenidos de 165 UAIM ubicadas en ocho estados de la república, indican que 26 por ciento no han sido dotadas de este recurso, a 26 por ciento se les quitó y 10 por ciento cuenta con una cantidad insuficiente (MUSOL, 1993, pp. 36, 38).

–Los grupos no disponen de apoyos básicos para efectuar procesos productivos de manera eficaz. Por ejemplo, en el estudio de MUSOL (1993), se señala que los apoyos obtenidos por las UAIM encuestadas son: 13.6 por ciento recibieron capacitación; 6.9 por ciento asistencia técnica, 3.8 por ciento para financiamiento, 1.6 por ciento para comercialización;

21.6 por ciento dijo haber recibido todos los apoyos, y poco más de la tercera parte declaró que no había tenido apoyo alguno. También se señala que los más demandados son los relativos a capacitación, asesoría técnica y aspectos de organización.

Acerca de los apoyos educativos, es importante anotar que se caracterizan por ser fragmentados, ocasionales y rudimentarios. Se suele atender únicamente lo relativo a la producción y eso, de manera insuficiente. El descuido dado a la capacitación en asuntos tan importantes como, por ejemplo, disposiciones legales, formas de gestión, administración y contabilidad, organización del trabajo, y comercialización favorece en las socias el desarrollo de una amplia dependencia de las instituciones y sus agentes, así como la pérdida del control de sus unidades productivas. Una muestra de estos resultados negativos son

La contabilidad de la empresa, las decisiones sobre el dinero que se reembolsa al Banco [BANRURAL], el cuidado de la higiene y la gestión administrativa de la granja la realiza en la práctica la trabajadora social del Banco. Ante la trabajadora social no se impone ninguna decisión colectiva, ni de la mesa directiva, ni de la asamblea de socias. Más aún, estos dos órganos lo que hacen es ejecutar o avalar –según sea el caso– las decisiones que adopta la trabajadora social (De Barbieri *et al.*, 1983, p. 70).

Otro apoyo central para la vida de estas empresas, y al cual sólo pocas tienen acceso, es el financiero. Esto se relaciona con los innumerables trámites que deben realizarse para obtener créditos y con las dificultades de las socias para garantizar su pago, debido a la fragilidad de sus proyectos. También a que, en la práctica, el otorgamiento de créditos está condicionado a tener “palancas” con los funcionarios o nexos políticos con el partido oficial.

Vida interna

La centralización de funciones en unas pocas mujeres, el trato autoritario recibido por muchas de las socias de parte de quienes ocupan los cargos formales, la falta de participación de la mayoría en la toma de decisiones y la distribución no equitativa de los beneficios y las cargas de trabajo, son hechos habituales en estas agrupaciones.

Tal situación está vinculada al desconocimiento generalizado de las socias acerca de las normas que rigen sus organizaciones y de la igualdad de derechos y de responsabilidades. También se relaciona con la falta de capacitación en asuntos organizativos, y con la carencia de reglamentos internos para regular su participación y las relaciones en su seno (Aranda, 1993; De Barbieri *et al.*, 1983; UNORCA, 1993; Villagómez *et al.*, 1993). Asimismo, se observa una disparidad en los niveles educativos de las integrantes, lo cual favorece que quienes tienen la mayor escolaridad terminen controlando a sus compañeras (UNORCA, 1991; Zapata *et al.*, 1991). De igual forma, debe considerarse la repercusión de la cultura patriarcal en la reproducción de relaciones jerárquicas y autoritarias en la vida interna de las asociaciones (Villagómez *et al.*, 1993; Zapata *et al.*, 1991).

Otro factor que afecta negativamente la dinámica grupal está representado por los chismes y conflictos derivados de la falta de comunicación, la desconfianza y la competencia entre socias; en esto también influye el papel de vigilantes de la "moral genérica", asumido por algunas en relación con el comportamiento de sus compañeras. Los lazos de parentesco entre socias o de algunas de ellas con autoridades comunitarias, así como las relaciones personales que algunas establecen con representantes institucionales o de agrupaciones políticas, igualmente suelen afectar dicha dinámica, pues facilitan que el grupo sea utilizado para satisfacer intereses ajenos a los colectivos. (Ejemplos significativos de los conflictos y divisiones internas acarreados por estos aspectos los ofrecen Magallón, 1989; Pinto y Villagómez, 1994; Rapold, 1989.)

De la misma forma la disparidad de edades entre las socias, de los lugares que ocupan en sus familias (hija, madre/esposa, jefa de familia) y de las posiciones que guardan sus familias dentro de la comunidad, marcan la vida interna. Esto se debe a que dichas disparidades conllevan visiones, expectativas y posibilidades de trabajo diferenciadas que dan pábulo a incomprendiones y conflictos, que entorpecen la generación de una cohesión grupal. Por ejemplo, De Barbieri *et al.* (1983), encontraron en una UAIM que las socias jóvenes sin pareja ni descendencia disponían del tiempo necesario para efectuar sus labores productivas, mientras que las mujeres con doble jornada no siempre podían hacerlo. Esto se prestaba a disputas en donde unas exigían la realización del trabajo y otras solicitaban comprensión.

Es evidente que un aspecto fundamental para la vida de estos grupos —y cuya necesidad ha sido ignorada por las instancias responsables de promoverlos— es la apertura de espacios de reflexión, que les permitan visualizar y discutir todo aquello inherente a su vida colectiva.

Entorno sociocultural

De acuerdo con la división sexual del trabajo hondamente arraigada en el campo, y también en amplios sectores de nuestra sociedad, las mujeres tienen la responsabilidad de la crianza de los hijos y de las diversas labores domésticas encauzadas a la reproducción familiar. Los hombres aparecen como los encargados de proveer, a través de su actividad productiva, los recursos materiales necesarios para la manutención de sus hogares y para el desarrollo en general.

La asignación de tales funciones, fincada en una visión esencialista que atribuye cualidades (afectivas, intelectuales y operativas) innatas, fijas y absolutamente diferenciadas a hombres y mujeres, ha actuado como mecanismo regulador del quehacer de estas últimas y ha limitado sus posibilidades de participación en ámbitos distintos a los domésticos.

Algunos resultados producidos por dicha división, y la ideología que la sostiene, en las asociaciones productivas de campesinas son:

–El ingreso y permanencia de las mujeres en los grupos se ven afectados no sólo por las tareas reproductivas que deben cumplir y por la posibilidad de reasignar algunas obligaciones a otros miembros de la familia, sino también por los conflictos personales e intrafamiliares a que se enfrentan por el tiempo dedicado a sus labores productivas y por el consecuente “descuido” de sus deberes hogareños. Además, estos conflictos son reforzados por lo que en las comunidades suelen decir las “buenas conciencias” acerca de aquellas que salen de sus casas y alteran, así, la normatividad genérica. Interviene también la merma que acarrea al prestigio social y a la autoestima de los hombres, en cuanto proveedores “obligados” de los bienes materiales, el que sus parejas deban trabajar fuera de sus unidades familiares para obtener los recursos que ellos no pudieron conseguir.⁸

Cabe aclarar que en el estudio de MUSOL (1993) 89.2 por ciento de las entrevistadas dijo no tener conflictos familiares por participar en la UAIM. Sin embargo, en la mayor parte de los trabajos revisados se hace mención expresa a este aspecto y a sus consecuencias negativas para la vida de los grupos; por ejemplo, Pinto y Villagómez (1994) relatan que en el grupo estudiado 50 mujeres se vieron forzadas, a través del tiempo, a desertar por presiones de su pareja.

⁸En el trabajo de P. Arias (1994, p. 170) se aprecia que frente al trabajo remunerado de las campesinas, la imposibilidad de los hombres de conseguir ingresos se ha traducido en violencia intrafamiliar y rupturas matrimoniales, pues, al dejar de ser la agricultura, por la crisis del campo, una actividad viable para muchos de ellos, han perdido un eje central de su vida pública y privada. Agrega que las tensiones y conflictos domésticos derivados de este tipo de situaciones limita el gusto que pueden encontrar las mujeres en sus experiencias laborales y su interés en continuar trabajando.

–El menosprecio frecuentemente otorgado al trabajo productivo de las mujeres por las instituciones,⁹ las organizaciones regionales y las autoridades del poblado, impone restricciones al desenvolvimiento de sus asociaciones y obedece en buena medida a los lugares fijos asignados a hombres y mujeres en nuestra sociedad: a ellos el de proveedores/productores, a ellas el de madres/esposas. Esto lleva a considerar sus proyectos como actividades marginales, secundarias, irrelevantes desde una óptica económica. Entonces, la atención, los recursos y los apoyos que se les brindan son igualmente secundarios. Este hecho limita sus posibilidades de éxito y contribuye de manera importante a resultados pobres y, a la vez, alentadores de esa visión que niega a las mujeres tener atributos distintos a los de madre/esposa.

La información vertida en el Encuentro Nacional de Organizaciones de Mujeres Campesinas, a propósito del trato que los grupos reciben de organizaciones regionales mixtas, ilustra dicho menosprecio: se llama a las mujeres para que se incorporen, pero sólo a nivel de discurso; se habla de promoción, pero no se dan apoyos; no se forman equipos responsables de estos grupos, ni hay vínculos con otras áreas de la organización; tampoco se asignan recursos a sus proyectos o sólo se hace de manera insuficiente y, a veces, únicamente se cubre la etapa de formalización jurídica y se pone a las mujeres a hacer la “talacha” (UNORCA, 1993, pp. 27, 28). Otro ejemplo de los problemas enfrentados por las mujeres que forman parte de organizaciones campesinas independientes se encuentra en el trabajo de S. Lara, quien, con base en la revisión de dos estudios sobre este tipo de organizaciones, anota

⁹Esto contrasta con la necesidad, expresada en los discursos, de incorporarlas al desarrollo, y no precisamente por pensar que ellas, por sí mismas, son importantes, sino por lo que representan de utilidad para el cumplimiento de planes y metas. “Dejando de lado las cuestiones de justicia y equidad, la falta desproporcionada de educación para las mujeres, con sus consecuencias sobre la baja productividad, y la nutrición y salud de sus familias, tiene a la larga efectos adversos sobre la economía” (Banco Mundial, 1979, cit. por Moser, 1991, p. 100).

que los varones veían a las participantes como incapaces de tener un papel de dirección y que las demandas de ellas nunca fueron recogidas (1994, p. 80).

Beneficios

Frente al cúmulo de problemas señalados surge la siguiente pregunta: ¿qué beneficios o aspectos positivos ofrecen estas asociaciones a las participantes?

Los casi siempre escasos e irregulares ingresos recibidos por su trabajo son vistos por las socias como un importante provecho (Arriaga *et al.*, 1992; UNORCA, 1993; Safa y Mergruen, 1993). Tomando en cuenta los dramáticos niveles de pobreza de muchas familias campesinas, resulta evidente que cualquier remuneración, aunque sea raquítica, resulta significativa para la sobrevivencia.

En el estudio de MUSOL (1993, pp. 47, 48) aparece que 61.6 por ciento de las mujeres entrevistadas externó que aunque sus familias no necesitaran el ingreso que ellas aportaban, de todos modos seguirían trabajando. En el documento se atribuye esta afirmación al valor que las encuestadas dan a participar en actividades distintas a las domésticas.

Relacionado con lo anterior, aparece la relevancia otorgada a que las participantes convivan con otras mujeres e intercambien afectos, inquietudes y saberes, y puedan acceder así a una visión más positiva de sí mismas (Arriaga *et al.*, 1992; Pinto y Villagómez, 1994; Safa y Mergruen, 1993; UNORCA, 1993), lo cual parece compensarlas de los magros o nulos beneficios económicos regularmente obtenidos en estas asociaciones.

A pesar de que las expectativas de carácter económico que en general estuvieron presentes en el origen de sus colectivos no hayan sido cumplidas cabalmente muchas [de las socias] se sienten satisfechas de ser integrantes de ellos y valoran su participación y los nuevos afectos que la misma les ha acarreado.

El paso del espacio doméstico —caracterizado por su aislamiento— a los espacios grupales de trabajo —en donde se hace posible un intercambio de inquietudes, visiones y saberes— conlleva, para estas mujeres, no sólo un cambio en cuanto a su ámbito de intervención, sino que favorece el desarrollo de una percepción distinta de sí mismas (Arriaga *et al.*, 1992, pp. 9, 10).

La valoración de tales aspectos, indudablemente relevantes, no debe conducir a olvidar que la formación de estos grupos obedece, en primer lugar, a la apremiante necesidad de las campesinas por obtener ingresos. Contentarse con el solo incremento de afectos o con provechos de orden similar implica desconocer o minimizar tal situación, así como el interés de ellas por mejorar sus condiciones de vida y el empeño puesto en la tarea; además, refuerza la idea prevaleciente de que la actividad productiva de las mujeres resulta poco significativa para el avance de la sociedad. En otras palabras, *lo menos que puede exigirse a los proyectos* es que efectivamente garanticen beneficios económicos sólidos, que recompensen el tiempo y las energías invertidos en ellos.

Decir lo menos que puede exigirse marca la necesidad de repensar las acciones de desarrollo dirigidas a mujeres en México y precisar el resto de los aspectos que demandan urgente atención. Así, por ejemplo, es indispensable reconocer la estrechez de la visión que se tiene acerca de los problemas enfrentados por la población femenina de los sectores populares, en la cual se basa el enfoque de la antipobreza. En consecuencia, los proyectos derivados de este enfoque poco pueden hacer para que quienes participan en ellos intervengan, necesariamente, como sujetos del desarrollo y no como meros instrumentos de éste. También se requiere reconocer las fallas recurrentes en el ejercicio de estos proyectos y su relación con las formas de trabajo de las agencias responsables de apoyarlos.

Resulta pertinente precisar, además, que buena parte de los problemas causados por la actividad promocional de las depen-

dencias gubernamentales, y por la limitada visión en la base de la misma, no sólo se presentan en México. Tampoco las deficiencias presentes en su trabajo son exclusivas de este tipo de instituciones, pues también se observan en el quehacer de los organismos no gubernamentales.¹⁰ Los hallazgos y las reflexiones que se retoman de algunos de los escritos acerca de tal quehacer (en el apartado en donde se analiza la experiencia objeto de este estudio), permiten visualizar problemas y deficiencias compartidas por tales grupos e instituciones.

Antes de pasar al relato y análisis de la experiencia estudiada, es oportuno hacer algunas precisiones. A diferencia de otros trabajos en donde no se considera pertinente incluir la descripción amplia del caso, la reconstrucción de la historia organizativa, aquí presentada obedece al interés de permitir, a quien lea, adentrarse en la vida y vicisitudes del grupo, y en la forma de pensar y actuar de sus integrantes. De igual forma, se busca permitirle visualizar el comportamiento de quienes tienen la responsabilidad de apoyar sus esfuerzos, así como el de las asesoras y los asesores informales que han cumplido un papel relevante en dicha historia.

Entre las preguntas que guiaron el desarrollo del trabajo están: ¿qué factores han tenido una influencia significativa en el acontecer de la organización?, ¿qué sucesos han marcado su vida?, ¿cuál ha sido la actuación de la entidad a cargo de promoverla y qué tareas educativas ha desempeñado en ella?, ¿qué relación guarda el comportamiento del grupo con una práctica de carácter autónomo?, ¿qué formas de relación y participación se dan dentro él?, ¿qué efectos ha tenido en las mujeres el paso por esta experiencia?

Por último, con la presentación de este estudio de caso y con las relaciones que a través de su análisis se van estableciendo con lo sucedido en experiencias similares de México y otros países, se

¹⁰ *Cfr.* Arriagada, 1991; Barrig, 1991; Buvinic, 1984; y 1989; CEPAL, 1989a y 1989b; Flora, 1986; Grown y Sebstad, 1989; Miranda, 1991; Mujeres por la Dignidad y la Vida, 1993; Pineda, 1991; Piza y March, 1990; Ruiz y Pocoma, 1991.

busca dar cuenta de factores y mecanismos particulares que —se observó— afectan sustantivamente la dinámica de este tipo de empresas, sus posibilidades de autonomía, y las maneras de intervención de sus líderes y demás integrantes. Asimismo, se busca destacar formas de trabajo de las instituciones promotoras, y la importancia de dar atención a las variadas necesidades educativas que tienen las socias de estas agrupaciones para incrementar su capacidad de acción colectiva.

CAPÍTULO 2

El grupo: historia, actores y momentos más significativos

ANTECEDENTES

DESDE el inicio de su gestión (1982-1988) el gobernador del estado, ubicado en la región central de México, en donde transcurre la historia del grupo que nos interesa, consideró que la floricultura tenía la posibilidad de contribuir, significativamente, a resolver los problemas productivos enfrentados por los minifundistas, así como de generar divisas para el país y riqueza para los ejidatarios.

Por esta razón se estableció en su gobierno un programa para la producción intensiva de flores en invernaderos de propiedad social. Además de generar divisas, tenía como propósito la creación de empleos permanentes para campesinas.

En resumen, las principales ideas contenidas en el documento en donde se definía el programa son:

- Las participantes serían dueñas del invernadero y beneficiarias del trabajo de producción.
- Con el fin de obtener calidad de exportación, se les proporcionaría asistencia y capacitación técnica para la producción.
- Los invernaderos, altamente tecnificados, se construirían con fondos federales y estatales, y una sociedad de producción rural se encargaría de la comercialización de la flor a través de una amplia red de distribución nacional y extranjera.
- La meta establecida era habilitar 50 invernaderos en 1984-1985, y otros 50 en 1985-1986, "un invernadero para cada pueblo", y emplear 60 personas por cada uno de ellos.

No se sabe la razón, pero el número de invernaderos señalado por las fuentes de información disponibles resultó inferior a la meta establecida. Esta diferencia se aprecia en el informe dado por el siguiente gobernador al concluir el primer año de su gestión (1989), donde señaló la existencia de 29 invernaderos distribuidos en 14 municipios.

En un trabajo acerca de los invernaderos sociales, realizado por una investigadora académica* se señala que la forma inicialmente adoptada por el gobierno del estado para controlarlos fue a través de la formación de una unión de productores del estado (UP), la cual agrupaba tanto a los invernaderos de propiedad privada como social. Asimismo, anota que las mujeres no tenían conciencia de ser socias de esta agrupación y que para ellas la UP aparecía solamente como su patrón. También marca que si bien, de acuerdo con los estatutos de la UP, el consejo directivo debía ser nombrado por asamblea, las integrantes de los invernaderos sociales no participaron en su elección pues no fueron convocadas a dicha asamblea, si es que la hubo, ni tuvieron conocimiento de los estatutos.

En un material de propaganda, la UP señaló tener los siguientes propósitos: agremiar a todos los productores de horticultura ambiental; encauzar la producción con miras a la exportación; hacer eficaces los servicios, representar de manera común y conjunta los intereses de los productores y administrar la infraestructura desarrollada.

Para realizarlos se contaría con las siguientes entidades y servicios: una empresa responsable de la comercialización, otra de la recolección y transportación de los tallos, una más encargada de la venta de todo tipo de insumos; un centro de acopio, selección, empaque y distribución de la producción, y una central de abasto.

La unión de productores sería la encargada de promover la inversión, gestionar financiamientos y proveer de asistencia técnica e investigación.

*El nombre de esta persona se omite, a lo largo del texto, para evitar la posible identificación del grupo.

Poco tiempo después de que el siguiente mandatario estatal (1988-1994) tomara posesión, se creó una institución dependiente del gobierno del estado para coordinar, conjuntamente con los productores de flores, la producción, recolección, selección, empaque y distribución de flores, así como su promoción y comercialización en los centros de consumo nacional e internacional. Desde entonces, esta dependencia tomó el control de los invernaderos sociales.

CÓMO SURGIÓ EL GRUPO

LA FORMACIÓN del grupo estudiado obedeció al interés que manifestaron, en 1986, los maestros de la primaria del pueblo en donde se ubica este colectivo. Su deseo era aprovechar la parcela escolar en obras de beneficio para la propia comunidad. En una junta de la escuela se decidió donar dicha parcela para el establecimiento de tres centros de enseñanza. En cuanto a la superficie restante (6,000 m²), no se sabía cómo aprovecharla; sólo se tenía la idea de utilizarla para algún tipo de actividad que pudiera servir como fuente de trabajo e ingresos para algunas madres de familia de la escuela.

Con esta idea, y por medio de gestiones ante las autoridades estatales de la Secretaría de Educación Pública (SEP), los maestros entraron en contacto con personal del gobierno del estado, quien propuso utilizar el terreno en un invernadero para la producción de flores. La propuesta se presentó en una junta de padres de familia y se acordó que únicamente debían ser tomadas en cuenta aquellas mujeres de escasos recursos económicos que tuvieran hijos inscritos en esa primaria.

Las interesadas se anotaron como candidatas y el personal de la escuela hizo una primera selección. Posteriormente, empleados del gobierno del estado hicieron un estudio socioeconómico de las 30 personas inscritas para determinar la lista definitiva de las integrantes del grupo: 15 en total.

De las 15 seleccionadas, una se retiró al mes de haberse iniciado el trabajo y otra al año; ambas lo hicieron de forma voluntaria y al parecer, lo duro del trabajo las hizo perder interés en el proyecto.

EL POBLADO EN DONDE SE UBICA EL INVERNADERO

LA HISTORIA de este caso se desarrolla en un pequeño pueblo cuyo origen se remonta a la década de los veinte, época en que se hizo una dotación ejidal a 48 campesinos que, hasta la Revolución de 1910, ocupaban las tierras de una rica hacienda. Además de las casi doscientas hectáreas entregadas a los nuevos ejidatarios, otras diecinueve se destinaron a un fundo urbano.

En esta superficie plana viven actualmente casi 1,800 personas, de las cuales un poco más de la mitad pertenecen al sexo masculino (Censo del Centro de Salud, SSA, 1990).

El crecimiento poblacional del lugar en sus 70 años de existencia se debe, en parte, a los inmigrantes de comunidades y estados aledaños atraídos por la tierra disponible y por las posibilidades de empleo en un ingenio que funcionó aquí hasta hace poco más de 20 años.

El clima del pueblo subtropical-húmedo-caluroso, así como la abundancia de agua, que brota de manantiales, ha propiciado el crecimiento de una vegetación de mediana densidad alrededor de la mayoría de las casas.

El pueblo cuenta con un camino pavimentado por el cual transitan los vehículos colectivos utilizados por los lugareños, ya sea para transportarse a su trabajo, para hacer compras en la ciudad cercana o bien para trasladarse a los demás poblados de la zona. El resto de las calles son de terracería y están en mal estado.

Hay energía eléctrica y toma de agua en casi todas las casas, pero gran parte de ellas utiliza los canales de riego para desechar las aguas negras, pues sólo la calle principal cuenta con un colector. Algunas mujeres utilizan los canales de riego para lavar la ropa e incluso para bañarse.

Los habitantes ocupan un poco más de 300 viviendas, la mayor parte de las cuales son de tabique con techo colado y con piso de tierra o de cemento. En general, las casas tienen un patio en donde se siembran árboles frutales, cuyos productos se destinan al consumo familiar; también es común utilizar este espacio para la cría de cerdos, gallinas y conejos.

Vale la pena resaltar que 85 viviendas cuentan con un solo cuarto; 84, con dos; 48 con tres y el resto tiene cuatro o más cuartos (Censo del Centro de Salud, SSA, 1990). Por lo regular, más de una familia habita en estas viviendas, pues quienes originalmente ocuparon los predios para fincar han ido cediendo un cuarto o un pedazo de tierra para que sus hijos con pareja se establezcan en él. En casi la totalidad de las casas hay radio y televisión.

La principal actividad económica del lugar es la agricultura de riego, con agua de manantiales, practicada en las 48 parcelas ejidales existentes; éstas, según el comisariado ejidal, no se han fraccionado ni cambiado de dueño, excepto en el caso de muerte de alguno de los poseedores originales.

Las parcelas producen dos cosechas al año y son, principalmente, de caña de azúcar y arroz; también se siembra tomate, calabaza y dos tipos de frijol y, sólo en algunas ocasiones, un poco de maíz.

Las oportunidades de empleo en el pueblo son muy reducidas. Las escasas tres hectáreas por parcela sólo permiten ocupar a un pequeño número de jornaleros; por esta razón, muchos se van de braceros a los Estados Unidos, o bien salen a los lugares vecinos a conseguir cualquier trabajo, ya sea de peones de albañil, choferes, obreros, barnizadores, músicos, en fin, de todo tipo de oficios.

La mayor parte de las mujeres se dedica a atender su casa y su familia. Además de esta actividad, desde luego no remunerada, algunas ayudan al gasto familiar ya sea lavando ropa ajena, vendiendo algunos productos que traen de la ciudad vecina o preparando "antojitos" que expenden en los alrededores o en un pequeño puesto fuera de sus casas. Sólo unas cuantas mujeres tienen una fuente de empleo permanente en el lugar; se trata de las socias del invernadero, y otras que participan en una UAIM.

La vida política de esta localidad se reduce a la formalidad de las votaciones, pues no hay partidos o grupos que hagan una labor política consistente en el pueblo, ni que tengan más de un reducido número de seguidores. No hay personas a las que se les reconozca un liderazgo político y sólo hay autoridades formales, como el ayudante municipal y el comisario ejidal.

La presencia de la Iglesia católica se reduce a las misas dominicales, a las que muy pocos asisten. Hay dos sectas protestantes, con un máximo de 20 fieles cada una, cuya actividad consiste en hacer sesiones de reflexión.

Los centros escolares –donde se puede cursar desde jardín de niños hasta una carrera técnica– y el de salud –donde prestan sus servicios diarios una enfermera y un médico– son las únicas dependencias gubernamentales que se hacen visibles en el lugar. Existe, además, un grupo de Alcohólicos Anónimos al cual se le reconoce una buena labor, pues está ayudando a resolver lo que algunos destacaron como el principal problema de la comunidad.

Lugareños, autoridades y algunos maestros coinciden en señalar al pueblo como un sitio tranquilo en donde sólo se dan algunos “pleitos de borrachos”. El único hecho excepcional que recuerdan fue lo ocurrido hace unos años cuando algunas personas de la localidad, encabezadas por un miembro de un partido opositor, se apropiaron de unos “terrenos que no tenían dueño”; pero el conflicto no pasó a mayores. Asimismo, recuerdan que los padres y madres de familia de la secundaria se unieron para destituir a la directora del plantel, debido a una malversación de fondos. De este modo, y fuera de estos sucesos, la gente sólo se reúne para hacer la fiesta del santo patrón y para celebrar el aniversario de la Independencia de México.

ACERCA DE LAS MUJERES DEL GRUPO

DE LAS 13 mujeres que laboran en el invernadero, 11 forman parte de él desde el inicio. Una joven de 21 años entró a trabajar en sustitución de su hermana un año después; la última que ingresó

es una muchacha de 18 años, hija de una de las socias, quien desde marzo de 1990 ocupa temporalmente el lugar de otra mujer que se fue a trabajar a los Estados Unidos.

La urgencia de conseguir dinero para el gasto familiar llevó a la mayor parte de las socias a buscar su entrada al invernadero. Sólo una planteó su ingreso desde una perspectiva personal: “Tenía ganas de ganar mi propio dinero; yo no tenía mucha necesidad, pues la verdad mi marido siempre ha cumplido; además, siempre he trabajado y me ha gustado hacer mi lucha.”

De las ocho mujeres que al inicio de la asociación tenían pareja, seis tuvieron que enfrentar la oposición o la reticencia de la misma para poder ingresar al invernadero. He aquí las declaraciones de cada una de ellas:

–Yo le dije a mi esposo pero él no quería y yo igual me fui... decía que no y en 15 días no me habló y yo tampoco a él.

–Le dije, pero no le pedí permiso. No le gustó la idea pero yo igual le entré... él tomaba bastante y yo no lo tomaba en cuenta a él; tenía que hacerme cargo de la casa y de los hijos.

–Mi esposo no quería... mi hijo se le oponía a su papá y me defendió cuando decidí entrar... yo le tenía mucho miedo a él.

–Él me decía que no porque no sabía qué problemas iba yo a tener. Tanto y tanto le dije hasta que lo convencí.

–Mi esposo me dijo que no porque abandonaba la casa, pero mis suegros me apoyaron porque mis cuñadas ya trabajan.

–Es celoso, pero me tiene confianza. Yo le dije que iba a ser de puras mujeres, que me iba a poder llevar a la niña ya que cada una tenía su propio pedazo, así que ella iba a poder estar junto a mí; me dijo que sí.

Por otra parte, la distribución por edades, nivel de estudios y número de hijos de estas mujeres es la que se muestra en el cuadro 1.

El conjunto de las mujeres nació, y vive, en condiciones económicas de subsistencia y ninguna de ellas o de sus parejas poseen tierras. Habitan casas de uno a tres cuartos, casi todas fincadas en

CUADRO I

Edades		Nivel de estudios		Número de hijos	
16-20 años	1	Analfabeta	3	Ninguno	2
21-30 años	4	Primaria incompleta	2	1-3	3
31-40 años	3	Primaria completa	5	4-6	6
41-50 años	4	Secundaria incompleta	1	7-9	2
51-60 años	1	Secundaria completa	2	10 o más	0
Total	13	Total	13	Total	13

un pedazo de terreno cedido por un pariente cercano y, salvo en dos casos, sus familias son nucleares.

Siete de las integrantes tienen pareja, a quien identifican como el jefe de la casa; entre ellos hay braceros, jornaleros, albañiles y choferes. Las dos mujeres más jóvenes (18 y 21 años) no tienen pareja establecida y son las únicas que no han sido madres. Las cuatro restantes fueron abandonadas o se separaron.

Además de la relación madre-hija entre dos de las integrantes, hay dos pares de conuñas en el internado. Salvo estos vínculos familiares y dos mujeres que son amigas desde antes de entrar a este trabajo, las demás sólo se conocían de vista.

De la totalidad de las socias, siete vivieron por algún tiempo en otro estado del país o en algún pueblo cercano, y otra estuvo alrededor de un año en los Estados Unidos, trabajando en una fábrica junto con su marido. Las demás no han vivido sino en este lugar.

Dos personas, entre ellas la joven de 18 años, nunca antes habían tenido un trabajo remunerado. Cinco habían trabajado en servicio doméstico y/o lavando y planchando ropa ajena en su domicilio; una en el corte de arroz; otra fue mesera; dos fueron empleadas en un vivero y una más en una panadería; otra más vendía ropa y pollo de casa en casa. Varias habían alternado o combinado estas labores con la venta de "antojitos" o de diversos productos industrializados que les daban a consignación. Una fue socia de la UAİM por un lapso de tres años, de donde salió "por envidias que se dan en el trabajo".

En la realización de estas tareas sólo dos de ellas sacaban el equivalente a un salario mínimo. El ingreso de las demás era inferior.

Para nueve de estas mujeres el internado se convirtió en la única experiencia de participación en grupo que habían tenido en su vida. De las cuatro restantes, una es miembro activo del partido oficial y ha formado parte de distintos comités; otra participó en la asociación de padres de familia de la escuela; una asiste regularmente a un grupo de reflexión de una secta protestante, y la otra fue, como ya se dijo, socia de una UAİM.

El número de miembros que componen la mayor parte de familias de estas mujeres es de entre cuatro y siete personas. De las dos que salen de estos parámetros una está formada por la socia y su hijo adulto y la otra por 12 parientes.

Debido al importante número de infantes y jóvenes en estas familias, el quehacer principal de sus miembros es el estudio. Tanto unos como otros ayudan en alguna medida a la realización de las tareas domésticas y a cuidar a sus hermanas y hermanos menores. La gente joven que trabaja es casi en su totalidad empleada de servicios y sólo contribuye con una mínima cantidad al gasto familiar.

En cinco de estas familias la aportación económica de las socias es la más importante; en cuatro es equivalente a la de otros miembros, y en cuatro casos más, entre ellos las dos jóvenes sin pareja establecida, su aportación es inferior.

En relación con las tareas domésticas y el cuidado de las hijas y los hijos vemos que ocho de estas mujeres llevan la carga principal, y sus jornadas empiezan entre las 5:30 y 6:00 horas, y terminan alrededor de las 22:00 horas. Por las tardes todas ven un rato la televisión, en particular las telenovelas que se transmiten por capítulos cinco veces a la semana. Estas mujeres ocupan su "día de descanso" en lavar la ropa que se les acumula durante la semana o en realizar cualquier otro tipo de labor doméstica.

Las demás mujeres, entre éstas las dos jóvenes, cuentan con un horario más desahogado, pues ya sea la madre o una de sus hijas se hace cargo de las labores más pesadas de la casa.

Además de la participación, en mayor o menor medida, de jóvenes e infantes en las tareas domésticas, todos los maridos, menos uno, colaboran de una u otra forma en la realización del trabajo casero. Las socias explicaron esta ayuda dada la importancia que tiene para la familia el ingreso aportado por ellas.

Al indagar si su participación en el invernadero les acarrea conflictos o dificultades de alguna naturaleza, siete mujeres manifestaron que no. Los problemas marcados por las seis restantes fueron de orden familiar. Dos de ellas dijeron tener fricciones con su pareja por el tiempo dedicado al invernadero. Una señaló que el trabajo la tensionaba; la otra dijo haber superado el temor al enojo del marido y agregó: "Yo ya hasta me río enfrente de él. Antes le tenía mucho miedo pero aprendí en el grupo a perderle el miedo."

De las otras cuatro, una expresó no darse abasto con el quehacer de la casa, estar cansada de tanto trabajo, pues tenía muchos hijos que cuidar y su marido sólo regresaba a la casa en ocasiones; mencionó que si pudiera dejaría el invernadero, pero no era posible hacerlo porque: "él [su marido] pasa también para el gasto, pero no seguido".

Una señora más dijo que sólo tenía dificultades cuando debía asistir por las tardes al invernadero, pues su hija de 12 años iba a la escuela y no podía cuidar a sus dos hermanos pequeños.

La joven de 18 años señaló que su padre "renegaba" de que ella y su madre estuvieran metidas en "una olla de grillos", y, por último, la otra joven señaló que a su hermano no le gustaba que estuviera en el invernadero: "Dice que son puras señoras relajadas y eso... pero a mí pues no me importa."

Entre lo más significativo que recuerdan haber vivido está lo siguiente:

—Cuando yo era chica recuerdo mi infancia muy triste, mi papá siempre tomaba y en la casa estábamos muy mal, casi no teníamos que comer; luego siempre eran pleitos de mi mamá y mi papá; siempre estábamos mal. Por eso cuando mi esposo tomaba yo estaba muy mal; yo siempre quiero que no me

pase lo mismo que a mi mamá, yo no quiero vivir igual. Hubo un tiempo en que yo casi lo quería dejar porque yo no quería vivir como mi mamá, sufriendo siempre. (27 años.)

—Cuando me daba mis trancazos mi marido, me pegaba muy feo. Su madrina le calentaba la cabeza, que me iba no sé dónde y no sé con quién. Llegaba mi marido y me ponía unos trancazos rete feos, me dejaba unos verdugones que no se me quitaban en semanas. Eso nunca se me va a olvidar. Me acuerdo de todas las veces que me pegó[...] Hace 32 años que me dejó mi marido por otra; ahora me siento mejor yo sola. (60 años.)

—No recuerdo nada, todo hay que olvidar y vivir el presente. (46 años.)

—Tiene que ver con amor, pero no quiero decirlo. (46 años.)

—La última navidad me sentí muy sola porque ya no está mi mamá [había muerto]; las anteriores nos reuníamos mi mamá y mis hijos, la gran familia. (32 años, sin pareja.)

—Lo que no se me olvida es que mi mamá nos haya dejado [a ella y sus dos hermanos], nunca supo si comíamos o no; yo nunca dejaría a mis hijos. No tengo ningún recuerdo bueno. (31 años.)

Esta última mujer comentó que cuando ella tenía siete años su mamá se fue con un hombre y repartió a su prole. Ella fue a dar a casa de una tía en donde vivían entre 10 y 12 personas. Ahí se hacía cargo de todo el quehacer de la casa, excepto de cocinar. Se levantaba a las 4:00 horas para lavar los platos del día anterior, pues por la noche no le alcanzaba el tiempo para hacerlo. A los 10 años, además, lavaba y planchaba ajeno. Por ello, sólo pudo estudiar hasta tercero de primaria; esta situación, dijo, la había llevado a casarse a los 15 años. No tuvo tiempo de enamorarse.

LA TRAYECTORIA DEL GRUPO

A PRINCIPIOS de 1987 comenzó el trabajo en el invernadero. Éste contaba con una palapa para la selección de flores, dos naves con

*camas*¹¹ para el cultivo, un almacén y una habitación que serviría de refrigerador. Las mujeres expresaron que su trabajo se inició con muchas ilusiones, pues les dijeron que iban a ser millonarias, y de hecho ya lo eran pues el invernadero valía más de 150,000,000 de pesos (150,000 nuevos pesos).

La figura asociativa con la que se integró el grupo es la llamada Sociedad de Solidaridad Social (sss). Sin embargo, la ley que norma a estas sociedades y su funcionamiento no es conocida por las señoras. Una de ellas comentó que el único reglamento existente en el grupo eran las multas acordadas de 4,000 pesos (4 nuevos pesos) a quien acumulara tres retardos por semana; y 20,000 pesos (20 nuevos pesos) por no asistir a las reuniones o actos establecidos por ellas mismas como obligatorios. También señaló: “Sí hemos hecho reglamento [se refiere a los acuerdos de trabajo] pero no se respeta, pues hoy se dice que sí y luego que ya no.”

La directiva de esta sociedad quedó compuesta por una presidenta, una secretaria, una tesorera y una jefa de vigilancia, y buena parte de las mujeres ha pasado por los distintos cargos, pues según el personal del programa éstos debían cambiarse cada tres meses para que todas aprendieran a desempeñarlos. Cabe aclarar que tales cargos y forma de organización no corresponden con lo establecido por la ley que norma el funcionamiento de las sss, sino que fueron los determinados por la institución.

Las socias coincidieron en señalar que el inicio fue muy duro: las jornadas eran de 10 horas diarias; no había tiempo para comer y sólo les permitían “comerse un taco” mientras trabajaban. Se quejaban del técnico y del jefe de zona de quienes no recibían capacitación, sólo órdenes. Las camas para el cultivo tenían mucha piedra y tuvieron que hacerlas y deshacerlas varias veces; además, la falta de equipo e instrumentos de trabajo dificultaba la realización de las tareas. Los maridos no estaban acostumbrados a que ellas salieran de sus casas y dejaran solos a las hijas y a los hijos,

¹¹ Hileras de aproximadamente 90 cm de ancho a todo lo largo del invernadero, enmarcadas por una pequeña barda, que contienen el suelo requerido para el cultivo de la planta.

lo cual les causaba problemas y tensiones; aparte, el dinero que les fue prometido para dos meses después de comenzar a trabajar no les llegaba y se sentían desanimadas y desesperadas; se les trataba peor, decían, que si les pagaran y sufrían “bastantísimo”.

Una maestra de la escuela interesada desde el principio en el buen logro del proyecto, relató:

–El inicio del invernadero fue arduo, el trabajo requerido para poder hacer las instalaciones y preparar el trabajo para la siembra era muy duro y las jornadas largas, el terreno estaba hecho un lodazal, el trabajo era una friega, ¡pero friega! Las señoras se veían desubicadas, se empezaron a desanimar y se andaban “rajando”, daba la idea de que no se sabía lo que representaba ser socias del invernadero... responsabilidades, cargas de trabajo. Se comenzaron a dar conflictos entre ellas por cargas de trabajo que se consideraban disparejas, porque algunas no asistían regularmente o porque llegaban tarde.

–Al ver esta situación –agregó– decidí meterme, ir a hablar con ellas y animarlas, unificar al grupo con ideas y objetivos, venían a comentarme algún problema y yo iba a verlas por las tardes para platicar de lo que les pasaba. Busqué darles ánimo de diferentes maneras. El presidente municipal de entonces es mi amigo y lo llevaba a visitarlas, enfrente de ellas le decía que era un grupo de señoras muy trabajadoras y ellas le platicaban sus problemas. Estas visitas las estimulaban y además servían para que él hiciera lo que podía para ayudarlas, el diputado también era mi “cuate” y lo llevé; estas visitas las hacían sentirse bien.

Como a los cuatro meses de haber empezado a laborar, las mujeres consiguieron que el técnico responsable les redujera la jornada a siete horas y les diera tiempo para comer. Asimismo, decidieron formar tres grupos de trabajo según afinidades, los cuales se conservaron a través del tiempo. Los grupos se rifaron los tramos y a cada miembro le correspondieron cinco camas de cultivo.

Una de las socias explicó la razón por la cual se organizaron en grupos: “Al principio todas trabajábamos en bola, pero muchas hacían maña y no trabajaban, así que mejor nos dividimos.”

La lucha por el pago: una constante en este grupo

Los primeros ingresos

La falta del pago prometido por la institución molestaba profundamente a las mujeres y llevó a la directiva en turno a acudir a las autoridades del programa, para solicitar que les cumplieran lo ofrecido. Fue un constante ir y venir por cerca de cinco meses, durante los cuales siempre las hacían volver a la siguiente semana o al siguiente mes. Hasta que un día les pidieron no insistir pues no les pagarían sino en el momento de la cosecha, ya que, como eran dueñas, debían aportar su trabajo.

No obstante, las mujeres siguieron peleando la remuneración; finalmente, tras seis o siete meses de trabajo, y poco antes de que hubiera flor, recibieron el primer pago: 10,000 pesos¹² (10 nuevos pesos) a la semana en calidad de préstamo. El monto del pago les produjo decepción y enojo pues lo consideraban una limosna; pensaron incluso en rechazarlo, pero la necesidad las obligó a detenerse.

A fines de 1987 empezaron a cosechar y a enviar la flor: más o menos 2,000 tallos por día, según recordaron las señoras; sin embargo, la cantidad de dinero recibida no variaba. Así transcurrieron dos meses hasta que decidieron ir a pelear la liquidación. Hablaron con el director del programa quien se negó a pagarla, argumentando que ellas, como cualquier otro productor, debían

¹²Para facilitar la comparación de los ingresos de las socias a través del tiempo con los salarios mínimos diarios vigentes en la zona, a continuación se presenta la evolución de estos últimos desde finales de 1987 hasta 1992. 1987: 1o. de octubre al 15 de diciembre, \$4,690; 16 al 31 de diciembre, \$5,395. 1988: 1o. de enero al 29 de febrero, \$6,475; 1o. de marzo al 31 de diciembre \$6,640. 1989: 1o. de enero al 30 de junio, \$7,205; 1o. de julio al 3 de diciembre, \$7,640; 4 al 31 de diciembre, \$8,405; 1990: 1o. de enero al 15 de noviembre, \$8,405; 16 de noviembre al 31 de diciembre, \$9,920. 1991: 1o. de enero al 10 de noviembre, \$9,920; 11 de noviembre al 31 de diciembre, \$11,115. 1992: 1o. de enero al 31 de diciembre, \$11,115. (Fuente: Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.)

invertir trabajo pues el gobierno había aportado todo lo demás; de modo que estaban obligadas a asegurar el pago de la inversión conformándose con lo recibido y sin esperar liquidaciones, pues la deuda era muy fuerte.

–Yo había ayudado a mi esposo a hacer las cuentas del préstamo que le daba BANRURAL a mi suegro para sembrar arroz –comentó la líder del grupo– y sabía que se tenía que hacer liquidación cuando se entregaba la cosecha, así que les decíamos: “Lo que usted dice no es cierto” (y entonces les decíamos lo del banco), “así que a nosotras no nos van a engañar.”

Por ese mismo tiempo se estaba acondicionando la segunda nave del invernadero, para lo cual la institución contrató peones a quienes les pagaba 26,000 pesos (26 nuevos pesos) semanales. Al enterarse, las mujeres se indignaron: “Nos molestó mucho que los peones ganaban más que las dueñas –dijeron– ya era el colmo.” Por lo tanto, empezaron a pelear porque les dieran siquiera la misma cantidad y pidieron un desglose de cuentas para arreglar de una vez el asunto de las liquidaciones. Al respecto la líder comentó:

–Todas las señoras repelaban pero a pelear siempre íbamos las mismas y les decíamos [a los funcionarios]: “Ustedes aquí en la sombrita ven las cosas de otra forma, váyanse a agachar allá y nos comprenderán. No me grite porque le grito; sólo le venimos a exigir lo que nos pertenece.” Yo ya había descubierto que si se deja uno lo “amuelan”.

–Después de lo que hemos pasado ya hay más señoras que se saben defender, otras todavía no se quieren echar broncas pues estas personas [los funcionarios] se ponen bien “canijas”. Algunas señoras son más cerradas, no estudiaron casi nada, se sienten menos, ven a alguien elegante y las “apantalla” y se asustan y peor si les gritan; yo no. Cuando las cosas se ponían duras yo hablaba con las señoras y les decía: “Qué tal

que me corren por andar de alborotada”; ellas me decían: “Si te corren a ti nos corren a todas.” Esto me hacía sentirme segura y seguir peleando.

—A las que no querían ir —señaló más adelante— cuando nos íbamos en bola a pelear, las obligábamos diciéndoles que si conseguíamos algo se iban a quedar afuera; no querían ir porque tienen problemas con sus esposos, se enojan si se van; de todos modos se iban.

Acerca de su obligación de estar presente en tales momentos, una socia comentó: “No me gusta salir, tengo problemas con él [su marido], me dice «qué tanto hacen o qué arreglan», pero como es necesario me voy; voy incómoda pues no me gusta tener dificultades ni con él, ni con las señoras.”

Fue debido a sus constantes protestas por el incremento del “préstamo” que consiguieron los 26,000 pesos semanales (26 nuevos pesos).

Sesenta días más tarde, a principios de 1988, obtuvieron la primera liquidación: 14,000,000 de pesos (14,000 nuevos pesos). Los dos meses siguientes recibieron una más de 2,000,000 (2,000 nuevos pesos) y otra de 4,000,000 (4,000 nuevos pesos); después ya no les dieron nada.

Cuando recibieron la primera liquidación, les suspendieron el “préstamo semanal” y el gobierno del estado les puso dos contadores para ayudarlas a llevar la cuenta bancaria en donde depositaban lo recibido. La presidenta en turno firmaba el cheque y dos o tres de las socias iban a retirar el dinero asignado por ellas mismas como paga semanal. Inicialmente se aumentaron de 26,000 a 30,000 pesos (26 a 30 nuevos pesos) y un mes después decidieron incrementarlo a 70,000 (70 nuevos pesos). Al hablar de estas decisiones, la líder dijo:

—Como había mucha flor se trabajaba de ocho de la mañana a ocho de la noche, trabajábamos dos turnos y hasta metimos peones para ayudarnos, pues no nos dábamos abasto con tanta

flor, mandábamos casi 12,000 tallos diarios, a ellos les dábamos 30,000 pesos [30 nuevos pesos] a la semana y se acordó que nuestros parientes tenían preferencia para entrar. —Después agregó— ¡ah!..., también nos repartimos medio millón de pesos [500 nuevos pesos] a cada una... bueno... era como nuestra gratificación [aguinaldo] que no nos habían dado. Finalmente mencionó: —para julio ya se había acabado todo el dinero y desde mayo no nos daban nada aunque mandábamos muchísima flor.

Cuando se les agotó el dinero de las tres liquidaciones, las socias decidieron ir nuevamente con las autoridades a pedir que les siguieran enviando la misma cantidad y recibieron como respuesta que sus flores no alcanzaban para pagarles. Además debían 4,000,000 de pesos (4,000 nuevos pesos) por insumos, así que tampoco les iban a enviar éstos.

Después de tres meses de no recibir dinero, las mujeres decidieron dejar de mandar la flor para venderla por su cuenta.

—Se la dimos a un señor que la vendía en la capital del estado, pero no nos resultó pues la flor se paga muy barata por este rumbo; no nos alcanzaba ni para sueldos completos, ni para comprar los insumos.

—Los del programa venían a amenazarnos de que teníamos que mandar la flor, pues debíamos mucho dinero. Los otros invernaderos sí seguían mandando, aunque tampoco recibían dinero.

A propósito de este suceso la maestra comentó:

—Las señoras me vinieron a ver porque empezaron a tener problemas con las liquidaciones y la explicación que les daban era que gran parte de los tallos que se suponía eran exportados, y de los que incluso les cobraban dizque el envío a Estados Unidos, se echaban a perder, así que no podían darles

ese dinero; a las señoras sólo les hablaban de puras deudas pero nunca les hacían cuentas.

—Un día que me fui a la ciudad de México —relató—, cuál va siendo mi sorpresa que al ir por la calle veo un edificio grande y lujoso que decía el nombre de la comercializadora del programa. Entré para ver qué averiguaba y me dijeron que era una compañía que se dedicaba a vender flores en grande y que me podían vender lo que quisiera. ¿Pues no que la flor se iba a Estados Unidos? Me fui a platicarles esto a las señoras y decidieron ir cinco o seis de ellas a México conmigo para ver en dónde estaban vendiendo la flor que no les pagaban. Fue así que llegamos al mercado de Jamaica y encontramos que ahí iba a dar su flor. Platicamos con los del mercado y así supimos que se vendía muy bien, que todo era un engaño, que era puro cuento que la flor se echaba a perder. Después de esta visita las señoras decidieron ya no mandar nada y mejor venderla ellas.

La recuperación de las liquidaciones

El descubrimiento del engaño sobre las flores supuestamente echadas a perder, lo poco rentable que les resultó vender el producto por su cuenta, la baja sufrida en el rendimiento de las plantas (pues éstas se empezaron a secar por la falta de insumos productivos), las amenazas vertidas por los empleados del programa (para presionar la entrega de los tallos) y las orientaciones de la maestra, son, al parecer, los hechos que, conjugados, hicieron que las mujeres buscaran a las socias de los otros invernaderos para conocer su situación y ver si podían hacer algo juntas.

La vía inicialmente adoptada para hacerlo fueron los encuentros casuales entre ellas cuando llevaban a cabo trámites en las oficinas de la institución. De esta forma supieron que en varios invernaderos no recibían dinero desde hacía muchos meses. Con esta primera información y en acuerdo con la maestra, las mujeres empezaron a turnarse para hacer visitas a cada uno de los invernaderos para obtener mayores datos e invitar a las socias a unirse.

Por el tiempo en que todo esto sucedía se acababa de dar el cambio en la gubernatura del estado. La maestra propuso a las señoras ir a ver al nuevo mandatario y además consiguió la colaboración de una organización campesina independiente para ayudar a las mujeres con los trámites para formalizar su sociedad.

De esta forma comenzó a participar con ellas una profesionalista interesada en ayudarlas a resolver sus problemas y en apoyar sus esfuerzos para organizarse con los otros invernaderos:

—Nos acompañaba a visitarlos —expresaron— y nos llevaba en su cochecito para que no gastáramos en los pasajes, nos animaba a que habláramos con las demás... les decíamos a las otras que nos juntáramos, que ya no mandarían flor, que juntas éramos muchas y que nos íbamos a dar apoyo... se veía que algunas tenían temor, les daba miedo hacer algo y que las corrieran.

Transcurrió más o menos un mes de visitas continuas a los otros grupos (dos no fueron considerados debido a su lejanía), y se decidió hacer una reunión conjunta para acordar lo que se le iba a decir al gobernador en el contenido de un pliego petitorio.

De acuerdo con la maestra muchas señoras asistieron a la reunión y entre ellas hubo entusiasmo e intercambio de ideas. De esta forma se acordó denunciar el abuso de que eran objeto con la falacia de las flores echadas a perder, pedir que se hiciera una auditoría al director y su destitución del cargo, así como exigir el desglose de las cuentas, algo nunca antes hecho, pues la deuda servía de pretexto para timos y amenazas.

Se descubrió, además, que los invernaderos se habían construido en lugares inadecuados o deficientes y que la mayor parte de ellos no contaba con las instalaciones necesarias, lo cual dificultaba la producción y conservación de las flores. Por esta razón se decidió señalar en el escrito las fallas y carencias de los lugares de trabajo. Asimismo, solicitaron su inscripción al Seguro Social.

Una primera comisión fue a pedir audiencia al gobernador. La comitiva partió a la capital del estado llevando consigo un ramo de flores. Como les dijeron que el gobernador estaba fuera de la ciudad, le dejaron las flores con una nota en la cual le pedían la entrevista.

—Decidimos —comentó la líder— ya no perder tiempo y mejor irlo a buscar en bola [ya que su solicitud no tuvo respuesta]. Quedamos de vernos en la parada del camión para de ahí irnos todas juntas a la casa del gobernador; llevábamos cobijas y comida para quedarnos a esperar todo el tiempo que hiciera falta. A las maestras [la de la primaria y a la profesionista que las ayudaba] se les ocurrió llamar periodistas y cuando llegamos ya nos estaban esperando, así que luego luego les empezamos a contar todo lo que nos pasaba y ellos apunte y apunte todo lo que les decíamos... en la reunión con el gobernador todas dijimos los problemas, las maestras no hablaron pero su presencia nos daba ánimos.

Acerca de estos hechos la maestra comentó:

—En la reunión con todas las señoras se habían nombrado representantes por cada invernadero; sin embargo, se acordó que todas las señoras debían hablar para que no se focalizara la atención en ninguna pues podrían perjudicarla. Como mi compadre es director de uno de los periódicos del estado le pedí que mandara gente y que consiguiera que fueran reporteros de otros periódicos, así que cuando llegamos ya estaban los del *Excelsior*, *El Universal*, y dos de aquí [del estado]. El secretario del gobernador nos dijo que éste no estaba y que no iba a llegar... “¡Ah!, pues no importa porque traemos gabanes y comida para quedarnos, así que aquí lo esperamos.” También salieron a preguntar que quiénes eran las líderes, que querían sus nombres; respondimos que había representantes pero que veníamos como grupo, así que no hacía falta dar

ningún nombre. Ya para estas fechas se habían salido dos invernaderos pues sus líderes tenían buena relación con el director del programa y le habían ido a decir en lo que andábamos.

—Después de una hora —continuó— nos dijeron que pasáramos y nos revisaron las bolsas para ver si llevábamos grabadora o cámara; a los periodistas los dejaron afuera. De repente entró el gobernador y empezó a preguntarle a quien caía: “¿Y usted qué quiere?”. Las señoras empezaron a contestar bajito y muy tímidas, pero al poco rato se animaron y ya todas hablaban y decían lo que les pasaba. Él dijo que sabía que alguien andaba moviendo la cosa y que no quería saber que fuera gente del partido opositor. Una señora contestó: “Pues si usted no nos ayuda no tendremos más remedio que irlos a ver a ellos.” También nos dijo que para qué habíamos llamado a los periodistas, que no hacían falta. La reunión duró como 45 minutos, el ambiente era tenso y se presionaba a las señoras. Antes de salir el gobernador dijo que iba a ver qué se podía hacer, pero que no prometía nada. A la salida nos esperaban los reporteros y otra vez a platicar con ellos. Las notas salieron en todos los periódicos con lo que las señoras les contaron.

Como resultado de esta movilización las socias de los invernaderos comenzaron a recibir una “ayuda económica” de 50,000 pesos semanales (50 nuevos pesos), misma que se les dijo recibirían por todo el tiempo que les llevara volver a sacar liquidaciones. (Por cierto, esta ayuda les seguía siendo entregada hasta la fecha en que concluimos el trabajo de campo.) Además, se les concedió la inscripción al Seguro Social y, al poco tiempo, fue destituido de su cargo el director. Asimismo, les mandaron unos abogados quienes supuestamente ayudarían a cada invernadero a aclarar las cuentas con la institución, aunque poco después ellos abandonaron la tarea. Con respecto a la auditoría, ellas manifestaron ignorar si se había llevado a cabo o no.

Mientras todo esto sucedía, muchas de las plantas se secaron y fue necesario arrancarlas y poner otras nuevas. Cuando éstas empezaron a producir, se reanudaron los envíos y se comenzaron a recibir liquidaciones quincenales de entre 1'000,000 y 1'500,000 pesos (de 1,000 a 1,500 nuevos pesos).

Fue de esta manera que las mujeres regresaron a su rutina diaria y abandonaron su relación con las socias de los otros invernaderos.

Salario o liquidaciones

Hasta finales de 1990 las mujeres estuvieron recibiendo las llamadas liquidaciones. La regularidad con la que se las entregaron y los 50,000 pesos (50 nuevos pesos) del "apoyo económico" las hacían sentirse tranquilas. A sus ojos, todo parecía indicar que al fin tenían una condición estable y satisfactoria. Tal vez por esta razón no estuvieron interesadas en la propuesta, de otro invernadero, de pedir al gobernador un aumento en el "apoyo económico". La líder desempeñaba en esos momentos el puesto de presidenta del grupo y era a quien correspondía ir a buscar el dinero a las oficinas de la capital del estado. Ella recibió la propuesta y comentó: "Yo pienso que sí nos conviene entrarle, pero las señoras dicen que no, que ya no quieren ser de las organizadoras sino sólo asistir cuando nos avisen, no quieren perder el tiempo y quedar marcadas como la vez anterior." Finalmente, la iniciativa fue desechada.

Un mes después de rechazada aquella propuesta comenzaron, de nueva cuenta, a faltar las liquidaciones. La excusa fue que como no se había recibido reporte de los Estados Unidos, no se podía hacer ninguna liquidación.

La siguiente ocasión en que fueron a buscar su paga sólo recibieron un cheque a nombre de la casa comercial que les surtía los insumos; para ellas, nada. Al reclamarle al director por este hecho les contestó que era época de aguinaldos así que, como ellas eran las socias y ellos sus empleados, el dinero se debía utilizar, en primer lugar, para cubrir lo marcado por la ley como derechos de los asalariados.

Las señoras siempre se quejaron de la actitud altanera, despectiva y grosera del director; además, en esa ocasión su comportamiento era claramente provocador y les dijo:

—Si no les conviene búsquenle por otro lado o regrésense a su casa que al cabo son mujeres. Ese invernadero desde hace tiempo que anda mal, vamos a ver qué pasa con esta cosecha y si no se compone le buscaremos otra ocupación. Si no nos dan flor no les damos "lana"; vamos a ver quién se cansa primero. Ustedes siempre están repelando y son problemáticas, ustedes deben 280'000,000 de pesos [280,000 nuevos pesos] que van a tener que pagar como sea pues son del gobierno.

Las señoras lo amenazaron con protestar ante el gobernador porque, le dijeron, no era justo lo que les hacían; de verdad necesitaban el dinero. El director les expresó que podían ir con el gobernador para decirle lo que quisieran.

El ánimo de las mujeres había decaído en aquel momento. Dijeron sentirse disgustadas y cansadas de tantos problemas. Señalaron que no les interesaba recurrir a la ayuda de los otros invernaderos pues pensaban que ellas tendrían que organizar todo y no querían hacerlo. Desecharon también la idea de buscar al gobernador, pues ya estaría enterado de todo.

La líder, que en aquel momento era también la presidenta, decidió renunciar al cargo. Argumentó estar aburrída y cansada y, además, cuando iba a buscar el dinero su tramo se quedaba sin trabajar y ella se atrasaba.

La maestra se enteró de toda esta situación y decidió hablar con un pariente, promotor de la SEP que laboraba en la zona, para pedirle ayuda.

Cuando él las visitó se mostraron escépticas y desinteresadas ante sus propuestas de trabajo. Por esta razón, el promotor les pidió un plazo de dos meses para demostrarles que sí podía hacer algo por ellas.

Al poco tiempo de haberlas visitado apareció, en un periódico de circulación estatal, una nota en la cual el promotor denunciaba los abusos cometidos por el director del programa. Dos días después, el director se presentó, según les dijo, a saludarlas; “¡hasta nos dio la mano a cada una!”, recordaron sorprendidas. Esa misma semana empezaron a recibir las liquidaciones atrasadas y, desde entonces, éstas fueron entregadas puntualmente. Por otra parte, las mujeres relataron los pormenores de la visita que les hizo el director:

–Nos platicó lo que habían hecho unas señoras para acabar su deuda; dijo que habían visto que era mejor ser obreras que estar debiendo pues el gobierno siempre tiene que cobrar; que ahora están “retecontentas” pues tienen asegurado su aguinaldo, vacaciones y todo lo demás. Nos dimos cuenta que eso quería que hiciéramos y por eso nos pintaba todo tan fácil y bonito; si lo hiciéramos seguro nos corrían, si dizque siendo socias nos tratan mal, pues de empleadas peor. Nosotras nos hicimos las desentendidas y no dijimos nada.

Los buenos resultados de la denuncia periodística influyeron de manera importante en el ánimo de las señoras quienes, entonces, afirmaron tener la fortaleza y la unión necesarias para seguir luchando por conservar su fuente de trabajo.

La disputa por la mitad del invernadero

Otro hecho que dejó huella en la vida del grupo fue cuando, a finales de 1987, el gobernador decidió donar la mitad del invernadero al otro colectivo de mujeres (la UAIM) ubicado en el pueblo, para que ampliaran las instalaciones de su unidad productiva.

Diversas personas destacaron las características del otro grupo: estaba conformado en su mayoría por mujeres no oriundas del lugar, que “tenían palancas” con el anterior gobernador del estado y era el grupo consentido de una dirigente regional de la

organización campesina oficial, por lo cual recibían un tratamiento favoritista por parte de las dependencias públicas; vivían en un conjunto de casas que el gobierno les construyó (hecho por demás excepcional en el universo de las UAIM) en un terreno contiguo a su centro de trabajo. Todas estas particularidades, al parecer, las han llevado a “sentirse mucho” y a mantenerse a distancia de los lugareños.

Las socias se enteraron de esa “donación” porque un día se presentó el director para avisarles de lo decidido por el gobernador.

La noticia provocó una gran tensión entre las mujeres. La pérdida de la mitad del invernadero implicaba que seis de ellas deberían salir. Nadie sabía quiénes resultarían afectadas, pues la propuesta recibida fue “echarlo a suertes”. Ninguna quería salir “ni por las buenas, ni por las malas” y así se lo hicieron saber al gobernador. Su respuesta sólo confirmó la decisión.

Frente a esta circunstancia crítica, las socias tomaron conciencia de que debían impedir la donación de alguna manera pero no sabían cómo hacerlo. Entonces fueron a hablar con la maestra y con ella decidieron informar al presidente de la junta de padres de familia –persona bastante conocida en el pueblo– para pedir su apoyo, pues se consideró que la escuela no podía estar ajena al hecho, ya que el invernadero estaba ubicado en la parcela escolar. También se acordó avisar a la gente del pueblo y pedir su apoyo.

Cabe mencionar que, de acuerdo con lo señalado por la líder, el presidente de la junta había tenido conflictos con las mujeres de la UAIM, tanto por negocios personales, como por su función de presidente en un comité de la comunidad; esto favoreció su apoyo.

–Un día –relató la líder– las otras señoras anduvieron de chismosas diciendo que el secretario particular del gobernador iba a venir a darles posesión del invernadero, así que nos pusimos listas. Como a las doce del día vemos llegar unos coches y salimos a avisarle a la gente; se juntó muchísima y no dejaban pasar al invernadero. Ahí hablamos con el “chícharo” del gobernador y le dijimos que allá ellos si querían que las cosas

pasaran a mayores, que no nos íbamos a dejar, que el gobernador no podía decidir solo y que no podían contra un pueblo. Se asustó y pidió instrucciones por el teléfono del coche y por fin dijo que por ahora no se iba a hacer nada y se fueron.

—Los del pueblo —agregó— nos dijeron que no nos confiáramos pues seguro iban a volver. A los señores se les ocurrió que tuviéramos “cuetes” a la mano de modo que si volvían, los echábamos y todos sabrían que tenían que venir. Un día al anochecer una socia vio que llegaba un autobús con gente del gobernador y una patrulla, así que echó los “cuetes” y la gente se empezó a juntar; como fue tanta, el autobús se dio la vuelta y se fue.

Al comentar lo relativo al apoyo recibido de parte del pueblo las socias afirmaron que: “La gente había visto lo duro que habíamos trabajado, por eso nos ayudaron, no era justo que nos lo quitaran.”

Después de estos hechos las mujeres sabían que habían ganado tiempo, pero que el asunto no estaba resuelto. Por esta razón, al enterarse que como parte de la campaña electoral para la presidencia de la república la esposa del candidato oficial iría a visitarlas, se pusieron de acuerdo con la maestra para entregarle un escrito con todos los pormenores acerca de la situación general y solicitarle su intervención para no ser despojadas de la mitad del invernadero.

El personal del programa proporcionó a las socias botas y batas para que lucieran “presentables” el día de la visita y las instó a no decir nada inconveniente y a no entregar escrito alguno, pues de hacerlo se arrepentirían.

La prevención recibida las obligó a sacar copias de la carta para así garantizar su entrega, la que hicieron con ciertas dificultades pues eran vigiladas y no les permitían acercarse a la visitante.

Poco tiempo después de este suceso, las socias recibieron copia de la carta dirigida por la esposa del candidato al gobernador, en la cual abogaba por su causa. “Fue el santo remedio —manifestaron—, a los pocos días nos avisaron que todo estaba arreglado.”

PRÁCTICA COTIDIANA Y VIDA INTERNA DEL GRUPO

LAS LABORES regulares en el invernadero se realizan de 7:00 a 14:00 horas durante seis días de la semana. A las 10:00 horas se da media hora para el desayuno. El domingo se trabaja de 7 a 8:30 o 9:00 horas. Este tiempo se ocupa para cortar la flor, seleccionarla y prepararla para ser recogida por el camión que la lleva al centro de acopio. Cada socia tiene un día de descanso fijo entre semana.

Con el corte de la flor se inicia diariamente el trabajo. Después, bajo la supervisión del técnico, se procede a clasificar los tallos de cada variedad de acuerdo con tres calidades: exportación, nacional y desecho. Una vez hecha la selección, se cuentan los tallos y se utilizan unas mallas de plástico para formar rollos donde se envuelve la flor. Tras esto se elabora un reporte de entrega, con copia para el invernadero, el cual debe estar firmado por la presidenta, el técnico y el chofer del camión refrigerado, en el cual se transportan solamente flores de las calidades exportación y nacional.

La flor de desecho se comercializa directamente por las mujeres, ya sea mediante su venta por las tardes en la ciudad cercana o en los pueblos de los alrededores, o bien en los puestos de flores de la zona. Las ganancias se distribuyen de manera equitativa entre las socias. Originalmente, la norma era que este tipo de tallos debían picarse y enterrarse con objeto de no “chotear” el producto; pero al poco tiempo de haber empezado a producir, las mujeres convencieron al técnico de dejarles el desecho para así obtener un ingreso complementario.

Una vez concluidas las actividades para la entrega de la flor, las mujeres se dedican a realizar las distintas labores de cultivo. No utilizan ningún equipo de protección, por lo que permanentemente están expuestas a la acción nociva de los químicos utilizados para el control fitosanitario. Varias de estas sustancias aparecen en las listas de productos altamente perjudiciales para la salud. Por otra parte, las actividades como el deshierbe o el tejido de las

cuadrículas de hilo (utilizadas para orientar el crecimiento de las plantas) obliga a las mujeres a pasar mucho tiempo en cuclillas o encorvadas.

El espacio libre entre las camas para el cultivo es de 40 cm y es el utilizado por las mujeres para realizar los movimientos necesarios para las distintas operaciones. Este espacio siempre está enlodado, por lo cual ellas tienen los pies permanentemente húmedos pues las únicas botas que llegaron a tener fueron las recibidas para la visita de la esposa del entonces candidato a la presidencia de la república. Resulta evidente que la salud de las socias nunca ha estado entre las preocupaciones del personal del programa.

El técnico asiste al invernadero de lunes a sábado. Su función es supervisar la realización de las labores de cultivo y el sano crecimiento de las plantas. Él señala los químicos que deben emplearse y, en general, es quien fumiga mientras las mujeres están trabajando. También está encargado de vigilar que las socias cumplan con su trabajo y sólo se queden la flor de desecho. El salario del técnico se carga a la cuenta de gastos del invernadero; es decir, a la deuda eterna de sus "propietarias"; sin embargo, él sólo recibe órdenes de la institución a cargo del programa y únicamente a ésta rinde informes.

El desayuno es el momento de mayor convivencia durante la jornada diaria. Éste se realiza bajo la palapa donde se seleccionan los tallos y se organiza lo relativo a la distribución del desecho. Cada quien lleva sus alimentos y el ambiente oscila entre la tensión causada por las "habladas" de algunas, y una situación relajada "cuando los ánimos están calmados" en la que se conversa sobre todo acerca del trabajo. A veces se comenta algo acerca de la salud o la escuela de las hijas y los hijos, porque "no hay confianza para más". Varias dijeron que no era conveniente hablar de otra cosa pues fácilmente se hacían chismes. Cuando el ambiente estaba tranquilo, era común ver a varias de ellas hacerse bromas entre sí, las cuales eran festejadas por las demás.

Los lazos de amistad dentro del grupo son escasos. Sólo cuatro personas señalaron haber hecho amigas con las integrantes del

invernadero, aspecto que explicaron y valoraron desde distintos ángulos:

—Ella me aconseja de los problemas [celos y golpizas] que tengo con mi marido. Me ha dado buenas opiniones y no ha hecho chismes[...] nos hacemos fuertes cuando alguna no tiene dinero. Hay otra señora [compañera de su grupo de 60 años] que se ha dado cuenta de mis problemas y que platicamos, me dice que me porte sería para evitar que me peguen. Con las otras señoras sólo hablar de trabajo; no me gusta hablar de mi vida, prefiero aguantarme que platicarles con todo que hay veces que ellas se han dado cuenta de los golpes porque llego toda moreteada. (31 años.)

—Antes no conocía a ninguna de las compañeras, casi no convivía con las personas; ahora sí tengo amigas aquí, pero se hacen bandos[...] confío mucho en una de ellas [se trata de la líder quien es su compañera de grupo]. (27 años.)

—Nunca he tenido así... amigas. Mi mamá nunca me dejó andar con amigas. Hasta aquí ya tenemos más o menos amistad, más pegaditas, parecemos una sola familia, todas reunidas. (60 años, sin pareja.)

—Con algunas sí tengo confianza... me han ayudado, luego a veces que necesito dinero, me prestan. (30 años.)

El tipo de opiniones de quienes manifestaron no tener amigas dentro del grupo fueron:

—No tengo amigas, me siento peona. Cambian de humor muy seguido y se pelean entre ellas, luego se contentan. (18 años, sustituta temporal de una socia.)

—Compañeras sí, amigas no. Estoy desengañada por lo que he oído decir a algunas de sus amigas, luego pienso ¿qué dirían de mí? No conviene estar con ellas más que en el trabajo, alguna me ha invitado a fiestas, pero yo no voy, ¿para qué? Para mí una amistad es más que esos momentos. (41 años.)

–Me llevo bien con todas, pero no le tengo confianza a ninguna, a todas les he escuchado decir cosas y así dirían de mí. A mí me dicen: fíjate que fulanita tal cosa; ah... ¿sí?, yo sólo les llevo la corriente. Yo sola trato de resolver mis problemas, si platicara de mi vida al rato ya lo sabrían todos. (34 años.)

–Sólo me llevo con dos porque mi compañeras no siempre hablan de frente. (46 años.)

Todas coincidieron en señalar que los conflictos internos no eran frecuentes. Cuando se llegaban a dar era porque alguien faltaba mucho o no quería asistir a alguna reunión considerada como necesaria para el colectivo y “pone como pretexto al marido o a los hijos”.

–Aunque no nos guste –añadieron– a veces salimos peleando y a veces no hay forma de arreglarlo. A veces, de los acuerdos, aunque estén bien, dicen que no. Luego si alguna tuvo una falla la otra se atreve a hacer lo mismo... hay algunas muy incumplidas en el trabajo, hay algunas que no se apuran; la presidenta y la jefa de vigilancia llaman la atención.

Los conflictos suelen resolverse al señalar a la afectada sus obligaciones y la necesidad de que cumpla para beneficio de todas. Algunas veces se ha llegado a utilizar amenazas como mecanismo de presión; por ejemplo: “Cuando había que ir a pelear a las oficinas y alguna ponía pretextos para no ir le decíamos: «si no te sacan ellos te sacamos nosotras.»” La mayoría consideró que los descuentos aplicados por inasistencia y las multas han favorecido la disciplina en el trabajo: “Nos dijimos de ponernos multas porque así jalamos todas parejo.”

A juicio de las socias las fricciones personales han sido también causa de conflictos: “Hay algunas resentidas con otras, hay algunas que quieren mandar más que las demás –opinaron–. Ya hasta nos acostumbramos a estar discutiendo, pero aunque nos peleamos ya luego nos arreglamos. Es como en los matrimonios se enoja uno y luego se contenta.”

En una entrevista colectiva, las señoras externaron su orgullo por estar unidas y tener la capacidad de resolver sus problemas internos por sí mismas. Dijeron que –a diferencia de los otros invernaderos en los cuales sus miembros se delataban entre sí ante la institución y requerían de la intervención de ésta para cualquier conflicto o falta cometida–, ellas se las arreglaban solas. Incluso han logrado que los distintos técnicos que han trabajado con ellas

–Se cuiden de ir con el chisme a la ciudad de lo que pasa en el invernadero –expresaron–, pues ya saben que se tienen que enfrentar con nuestro enojo; hasta los de la institución dicen que cómo es posible que aquí nunca falte nadie, ni haya reportes de nadie, si en todos los invernaderos hay faltas. Los técnicos nos tienen miedo, no se atreven a acusarnos porque saben que estamos unidas –agregaron–. Pelearemos entre nosotras y nos haremos descuentos por incumplimiento, pero jamás se informa a nadie de esto, los del programa saben que se enfrentan a un grupo unido.

La explicación a esta unión y comportamiento interno fue: “todo lo que hemos sufrido juntas”.

LA VIDA EXTERNA DEL INVERNADERO

APARTE de las movilizaciones realizadas por las socias a lo largo de la historia del invernadero, la búsqueda de apoyos para su causa ha sido el motor en la vida externa de este colectivo.

La preocupación de la maestra por la sobrevivencia del grupo la ha hecho impulsar a sus miembros a hacerse presentes, por un lado, en su comunidad, para contar con el respaldo del pueblo; por el otro, ante los diversos candidatos del partido oficial, para recibir ayuda de quienes pueden tener poder y capacidad de gestión.

El colectivo ha buscado hacerse presente en su comunidad con la participación en algunas celebraciones o actividades espe-

ciales que se organizan en el pueblo; por ejemplo, el invernadero envía ramos de flores para rifarse en la escuela el día de las madres o invita a los niños de la primaria a visitar su unidad productiva.

En las entrevistas individuales, sólo dos señoras manifestaron su deseo de que el grupo hiciera algo en beneficio del pueblo, como ayudar a conseguir una alternativa productiva para otros lugareños y una tortillería o lechería. Las demás, incluida la líder, sólo mostraron interés por mejorar la propia situación económica del grupo; en especial, por la búsqueda de otras fuentes de ingreso.

En relación con la forma en que se sentían frente a su comunidad la líder señaló: "Bien... el invernadero coopera con el pueblo, vamos a donde tenemos que ir." (Se refiere a las fiestas y los actos oficiales a los cuales las invitan las autoridades de este sitio.) También anotó que la maestra les aconsejaba que deberían pensar no sólo en su grupo, sino también en su pueblo.

Acerca de sus relaciones con miembros del partido oficial, las señoras externaron que eran de conveniencia. Por esta razón han asistido a dos desayunos organizados por este partido, que supuestamente estaba preocupado por ayudarlas. Una de ellas comentó que se sintieron muy molestas pues, en las dos ocasiones, las pusieron a servir las mesas con el pretexto de que los meseros no habían llegado, y además ni siquiera las nombraron en la lista de asistentes. Varias comentaron que de todas formas era necesario asistir por si en algún momento el partido les podía dar ayuda.

A principio de 1991 participaron en actos de campaña del candidato a presidente municipal, en uno de éstos la líder leyó un breve discurso de bienvenida. En esta ocasión fue entrevistada por los periodistas presentes en el acto y aprovechó la oportunidad para comentar los problemas enfrentados con la institución. También habló con dicho candidato, quien ofreció conseguirles una audiencia con el gobernador. La líder comentó que a muchas de sus compañeras no les gustaba ir a estas cosas, "ni modo -opinó-, hay que ir, así si nos agarran ya tenemos quien nos ayude". El comportamiento pragmático de las socias evidencia que han

aprendido a seguir las reglas del juego impuestas por el partido en el poder.

Cuando se preguntó a una de ellas si pertenecía a alguna organización política dijo: "Nos vamos a donde nos apoyan en el trabajo, pero no es un partido de corazón."

EL LIDERAZGO EN EL INTERIOR DEL GRUPO

LA MUJER que aparece como líder del grupo tenía al momento de entrevistarla 34 años. Estudió la secundaria completa y estaba casada con un hombre de 39 años que tenía los mismos estudios que ella. Él se fue a trabajar de bracero a los Estados Unidos en dos ocasiones y después laboraba como peón en un invernadero de los alrededores. La pareja tenía dos hijas y un hijo. La preocupación central de esta mujer (compartida por su pareja, de quien siempre se expresó en términos de cariño y respeto) era poder darles a sus hijas e hijo "todo lo que necesiten para salir adelante pues tienen muchas aspiraciones y son muy buenos estudiantes; tienen los primeros lugares en la escuela". Más adelante agregó: "Mi marido dice que hay que echarle ganas, si no la gente va a decir: mira, él con hijos tan inteligentes y no les pudo pagar una carrera." Su hijo quería estudiar medicina y ellos tenían el firme propósito de que lo lograra.

Esta mujer hacía la aportación económica más fuerte al gasto familiar y, junto con su marido, decidía cómo había de distribuirse el dinero.

Antes de entrar al invernadero ella participó durante dos años en un comité del jardín de niños al que asistía una de sus hijas. Comentó que acudieron a distintos lugares para conseguir fondos para mobiliario y materiales de trabajo, lo cual lograron. También participó en la movilización de la comunidad para destituir a la directora de la secundaria donde estudiaban su hija e hijo mayores. Manifestó ser ajena a organizaciones políticas y aseveró: "Yo no ando en bolas, lo que he hecho es por mi trabajo y porque era mi obligación."

Previo a su ingreso al invernadero, y debido a que su marido se encontraba desempleado, trabajó por cinco meses en la cocina de un restaurante en donde dejó de laborar cuando él consiguió empleo.

Cuando vio la oportunidad de formar parte del invernadero convenció a su marido argumentando que iba a ser un trabajo sólo de mujeres y, además, se podía llevar a su pequeña hija para cuidarla mientras laboraba. Señaló que su lucha por conseguir ese trabajo era para poder ayudar económicamente a su esposo y sacar adelante y sin privaciones a sus hijas e hijo. Comentó no tener dificultades para participar en el colectivo, pues siempre había contado con el apoyo de su familia.

Cuando esta mujer ya era socia del invernadero se fue durante un año, junto con su marido, a trabajar a los Estados Unidos como obrera en una fábrica. Su intención era obtener ingresos para abrir una tienda de abarrotes y comprar unas vacas; pero no lo lograron, pues sólo ganaron lo necesario para ir viviendo.

Con respecto a los beneficios personales que le ha dejado su participación en el invernadero señaló:

—El dinero que gano sirve de mucho en mi casa, me siento bien, orgullosa de poder hacer algo en beneficio de mi familia y no hacerme como otras señoras: sufrida y quejarme de que no me alcanza; quiero hacer algo mejor para mis hijos. —Me siento satisfecha —añadió—, muchas se quejan pero siendo honestas ya recuperamos mucho. Tenemos ventajas que no hay en otro trabajo: podemos ir a las juntas de la escuela, llevar a los niños al doctor sin que se nos descuente el día. Hay libertad y oportunidades que no hay en otros trabajos... ganamos bien, en otros trabajos se reciben órdenes de otros; nosotros no.

A continuación, se presentan los puntos de vista de esta mujer acerca de distintos aspectos de la vida del colectivo.

Para empezar los momentos más importantes de su historia fueron, según ella, cuando les quisieron quitar la mitad del invernadero y cuando les suspendieron el pago de las liquidaciones y se vieron obligadas a pedir ayuda al gobernador. Dijo que los resultados obtenidos demuestran que cuando se lucha las cosas se consiguen.

Por otra parte, ubicó como los logros más relevantes y el motor del grupo:

—Por principio de cuentas los económicos, pues sí nos ha ido bien, hemos mejorado nuestra situación económica; si así que uno trabaja vamos apurados, si no, ¿cómo? Hay mujeres que todo quieren que les dé el marido. Yo al menos me siento útil a mí misma, luchando por mis hijos y por mi marido, por su futuro. Es un logro sentirse uno bien con eso, ¿no?

—[El motor del grupo] es el dinero —dijo—; si nos dieran lo que había de ser hasta saldría mejor la producción porque ya no estaríamos con tensión; eso resulta en la planta porque se atrasa uno, se descuida; así le echaríamos más ganas al trabajo. Nosotras mientras nos paguen estamos contentas.

En relación con la posibilidad de hacer algo para no estar laboralmente sujetas a los caprichos de los funcionarios, señaló:

—Nunca había pensado en esto, es la pregunta del millón. Yo creo que esto va a ser siempre así, las cosas solo podrían cambiar si hubiera funcionarios honestos; pero como no los hay, siempre va a estar igual.

Acerca de si el grupo tenía interés en dejar de depender de la institución, expresó:

—Hay que ser realistas, no creo que nos dejen el invernadero. Además, ya nos dimos cuenta cuando dejamos de mandar la flor que no es fácil, no nos salió. La verdad, necesitamos de todos; ellos ponen sus conocimientos, ellos saben cosas que

nosotros no sabemos, como lo que hay que aplicarle a las plantas. Aunque se dependa siempre del gobierno pero que nos paguen bien; manejar esto solas da miedo porque es un paquete grande.

Con respecto al futuro deseable para el invernadero señaló:

–Queremos llegar a que nos paguen lo justo, que se hagan bien las cuentas, queremos que esto sea un trabajo estable, que nos paguen lo que trabajamos, que no se haga tanta “transa”; si nos pagan lo justo vamos a quedar contentas. Luego sí somos ambiciosas pero hasta cierta medida, hay que buscar lo justo: la liquidación más los sueldos.

En relación al significado del invernadero como espacio de convivencia, a la participación de sus compañeras en la vida del mismo y a los cambios observados en ellas dijo:

–[La convivencia] es importante, pero más que nada el trabajo. Si yo pudiera me quedaba a atender mi casa, mis hijos, mi esposo. No es que sea de telecomedia pero los hijos necesitan comprensión, comunicación, y trabajando uno no les puede dar la atención que necesitan. En el trabajo se olvida uno de los problemas; se echa “relajo”, pero se aburre uno de hacer siempre lo mismo.

Cabe aclarar que la líder fue una de las personas que expresó no tener amigas entre las otras socias, sino sólo compañeras; esto se debe a que, además de que no le gusta platicar de su vida privada, desconfía de su discreción.

Acerca de la participación de sus compañeras expresó:

–Cuando ha habido problemas ninguna se echa para atrás. Han visto que cuando uno se mueve y no se deja, se logran cosas. Antes les daba miedo, pena hablar en público, enfren-

tarse con esos señores “muy acá”, influyentes. Luego nos dicen que somos chismosas, pero es que a uno no le gusta dejarse. Se tienen que dar cuenta de que si nos unimos nada nos pueden hacer; ¿qué, nos van a llevar a la cárcel a todas?, pues qué, ¿nada más por defender uno sus derechos? Si todas somos las beneficiadas, todas debemos andar. Luego dicen: “yo no voy”, y yo les contesto: “¿Por qué voy a ir sola?”; luego dicen: “¿Qué vamos a sacar de esto?”, y les digo: “algo se logra”.

Agregó que tres de sus compañeras han participado con ella en las discusiones con la institución, en los momentos de conflictos entre ambas partes. Por esta razón, las cuatro están identificadas como “las que siempre repelan; las problemáticas”.

En cuanto a los cambios operados en las otras socias anotó:

–Unas eran tímidas y ahora ya no; yo creo que hemos aprendido a defendernos. Parece choteado, pero de ama de casa uno nomás trata con el de la carne, con el de las verduras, no sabe uno nada; así, en cambio, uno sale y va conociendo gente y aprendiendo de ellos, se aprende hasta de la forma como hablan, de comportarse, a defenderse. Algunas [de sus compañeras] no piensan así, se cierran a sí mismas, no le dan importancia a estas cosas aunque se sientan mal, son conformistas.

Desde el punto de vista de esta dirigente los cambios requeridos en el comportamiento del grupo son éstos:

–Que todas participaran, hablaran, no sacarle a los problemas, no dejarse llevar por las demás, ser responsables, no crear problemas, llevarse bien; por lo tanto: estar juntas.

Algunas de las compañeras de esta mujer resaltaron su participación en el grupo y mencionaron entre otras cualidades de la líder:

–Siempre ha sido bien lista. Cuando ha habido problemas nunca dice que no; ella y otra señora empujan al grupo.

–A ella no le gusta andar discutiendo [peleando], si le dicen algo de otra persona ella lo aclara.

–Ella sabe desenvolverse muy bien y conoce más.

–Ella es la que más cuenta, es más pareja, no ve la conveniencia [propia] sino que apoya y es pareja con todas, hay veces que se equivoca pero no muchas. (Ésta es la persona a quien otra mujer considera que también empuja al grupo.)

–Es buena para hablar y todo eso, tiene palabras para contestar y además tiene mucha palabra.

La única socia que ha competido por el liderazgo es una mujer que destacó por el compromiso y arrojo desplegados en el momento de enfrentar los problemas y movilizarse; tanto la líder como las demás integrantes lo han reconocido. Ella es miembro activo del partido oficial desde hace 25 años y ha colaborado como tal en distintos comités encargados de obras de beneficio colectivo. Además, ha ocupado en varias ocasiones el cargo de presidenta del invernadero.

La pérdida de la aceptación que un momento esta mujer tuvo en el colectivo fue explicada por la líder de la siguiente manera:

–Cuando era presidenta le gustaba quedar bien con la gente de fuera, hablaba mal de las compañeras con los [funcionarios] del programa. Además, se daba mucha importancia por ser presidenta; por ejemplo, cuando ella tenía que firmar el cheque para poder sacar el dinero de la liquidación se iba fuera y la teníamos que andar busque y busque para la firma. Por eso ya no queríamos que tuviera puesto [cargo].

INSTITUCIONES Y AGENTES PROMOCIONALES

LA INFLUENCIA que, en diferente medida y sentido, han tenido en el acontecer y dinámica del invernadero la institución a cargo del

programa, la docente, la organización campesina independiente y el promotor de la SEP, planteó la necesidad de recabar información que permitiera enmarcar su comportamiento e interés en el grupo.

La institución a cargo del programa

Es menester aclarar que la información aquí presentada se recabó de fuentes indirectas, pues en la entrevista que se tuvo con el director del programa él se negó tajantemente a proporcionar dato alguno o materiales relativos a los propósitos y a la marcha del programa. El argumento para esta negativa fue que sólo podía proporcionar información a sus superiores. Fue necesario entonces acudir a ellos para obtener los datos. El resultado fue el mismo, pues cuando se les planteó la intención de la entrevista, dijeron no tener información al respecto.

Además de estos infructuosos intentos, se acudió a la Secretaría de Desarrollo Económico y a la de Programación y Presupuesto del estado, en donde se recibió idéntica negativa.

Frente a tales resultados fue necesario tomar como referencia central el artículo elaborado por la investigadora académica, mencionada en páginas anteriores. En el trabajo de esta investigadora existe información relevante acerca de la institución responsable del programa, así como un conjunto de datos reunidos durante su trabajo de campo en los invernaderos de propiedad social.

La autora en cuestión identifica como problemas, compartidos por los invernaderos, los siguientes:

–El reducido o nulo dinero obtenido por las socias al momento de recibir las liquidaciones correspondientes a la flor entregada; este hecho se justificaba con cuentas poco claras en las que ellas no tenían injerencia, así como tampoco tenían posibilidad alguna de controlar el destino final de la flor, pues ésta era sometida a un nuevo proceso de selección en el centro de acopio.

–Además de señalar el número de tallos exportados o que se dejaban para el mercado interno, el documento de las liquidaciones incluía los descuentos por la comisión que se cobraba para distribuir el producto, por gastos de transportación y de asistencia técnica. A estas liquidaciones se les descontaba además los insumos proporcionados por la empresa que centralizaba su abasto; pero su desglose se realizaba en otra cuenta, lo cual dificultaba aun más cualquier intento de control por parte de las socias. El resultado de esta contabilidad era de números rojos y abultadas deudas, siempre en perjuicio de las socias.

–Los insumos productivos proporcionados a los invernaderos –que supuestamente la empresa debía ofrecer a menor precio– resultaban ser más costosos que en las casas comerciales. Si bien las mujeres sabían de este abuso, no podían dejar de surtir en esa central, pues al carecer de liquidez recurrían al crédito ahí ofrecido y lo iban pagando según sus posibilidades.

–La existencia de instalaciones deficientes o incompletas y la insuficiencia de equipo disponible para la producción, era un hecho común en los invernaderos y ocasionaba pérdidas del producto y/o limitaba la eficiencia del trabajo.

Más adelante, en su artículo, la autora señala que, a raíz de la denuncia que hacen las mujeres de las diversas irregularidades en la administración del programa, además de destituirse al director, se constituye una nueva institución dependiente del gobierno del estado, que adquiere el 51 por ciento de las propiedades de la unión de productores, lo cual permitió al gobierno recuperar el control de la comercialización de la flor producida en los invernaderos.

En relación con la auditoría a la antigua administración del programa, que el gobernador ofreció a las socias hacer, y en la cual –les dijo– ellas participarían a través de una representación, la investigadora académica anota que diversos funcionarios se encargaron de obstaculizar cualquier participación. Tampoco se

les dio a conocer los resultados de la auditoría, ni se revisó la “deuda” contraída con esa administración.

Un año después de que los invernaderos se movilizaron y exigieron la toma de diversas medidas al gobernador, según lo puntualiza la investigadora, se realizaron eventuales y leves mejoras en las instalaciones de algunos invernaderos; pero en la mayoría de ellos se continuó en espera de lo prometido.

También señala que la venta del producto se mantenía atada al control de la nueva administración del programa pues ésta presionaba a las socias para que no intentaran hacerlo por ellas mismas. A este aspecto se sumaba la falta de infraestructura y de experiencia necesarias para que ellas pudieran comercializar los tallos por su cuenta. La autora agrega que cuando tiempo atrás los invernaderos empezaron a vender la flor a compradores privados, el gobierno estatal empezó a presionar a los últimos para que dejaran de adquirirla.

Asimismo, precisa que la falta de claridad en las cuentas seguía siendo un hecho frecuente en los invernaderos, así como las exiguas o nulas ganancias que –se les decía– resultaban de su operación, aspecto que la autora contrasta con las fuertes utilidades que, por aquellas fechas, reportaron tener varios productores privados.

En un informe elaborado en 1987 por un centro de investigaciones (cuyas referencias se omiten para guardar la identidad del programa) se aborda lo relativo a los resultados del programa, y se hacen las siguientes apreciaciones sobre su funcionamiento:

–A través de la unión de productores que agrupa formalmente a todos los floricultores de la entidad y en la que destaca el sector social constituido por cerca de cincuenta invernaderos [*sic.*] de reciente creación que operan como grupos de solidaridad social, y con el apoyo técnico de una institución, la producción se ha organizado satisfactoriamente. En cuanto a la captación del producto y el mercadeo, se ha logrado una operación eficiente a través de un centro de acopio y de una empresa de comercialización.

—Hasta aquí el panorama es alentador y parece justificar las optimistas versiones de los responsables del programa; sin embargo, debemos reconocer que nuestras apreciaciones no están suficientemente fundadas, pues la floricultura de exportación se maneja en el estado de manera extremadamente centralizada y poco transparente. De hecho la información disponible es mínima y la que se hace pública es unilateral y está previamente filtrada.

—Sería deseable que un programa gubernamental tan costoso e importante como éste se manejara a la luz pública. Tanto más cuanto se trata de un proyecto basado prioritariamente en el sector social, cuyos invernaderos generan la mayor parte de la producción.

—Es loable que el programa se haya impulsado con base en el sector social y que éste sea hoy el responsable de la mayor parte de los viveros y de la producción. Es razonable, también, que en un principio las socias de los grupos de solidaridad social dependan de la asesoría técnica y administrativa, pues evidentemente carecen de experiencia; sin embargo, es alarmante que, hasta ahora, la política seguida se oriente a mantener a las dueñas formales como simples trabajadoras asalariadas en sus propios invernaderos, al extremo de que se les niega toda información referente a la situación económica y administrativa de las empresas.

—En estas condiciones surge la inevitable sospecha de que la figura asociativa creada no responde a un verdadero proyecto autogestivo —cuyas condiciones no se están creando— sino a la búsqueda de un modelo organizativo de la producción susceptible de control vertical burocrático y libre de problemas laborales.

Toda esta información revela que el comportamiento tanto de la antigua como de la nueva administración del programa hacia las socias de los invernaderos, no difiere mayormente. Asimismo, que éste ha correspondido en todo momento a un interés por man-

tener el control sobre su producción y aprovechar su fuerza de trabajo para obtener beneficios económicos cuyo destino se desconoce.

La docente

Mujer de 35 años, alegre, generosa y combativa. Además de dar clases en la primaria se ha hecho cargo, junto con su marido, de una pequeña empresa de servicios a un lado de su casa, ubicada en la ciudad cercana al pueblo en donde ella es maestra.

Esta actividad no le ha permitido dedicarse de tiempo completo a la docencia y la ha obligado, en varias ocasiones, a pedir licencia de trabajo en la escuela. También, a decir de ella, es por esto que pudo “entrarle a la «bronca» con las señoras [del invernadero] pues como no vivo del sueldo no me da miedo que me corran”.

Cursó la carrera de normalista en otro estado de la república; ahí, en aquel momento, el movimiento magisterial era importante. Dijo que participó en éste como una de las líderes locales, y que nunca ha sido miembro de partido político alguno, pero agregó: “soy «izquierdosa» y trato de mejorar las cosas”.

Señaló que en la escuela normal donde estudió se inculcaba la idea de que quienes ejercieran la docencia no podían aislarse de los problemas y necesidades de las comunidades en donde prestaban sus servicios.

Al terminar sus estudios regresó a su estado natal e ingresó a trabajar en la primaria ubicada en el pueblo en donde está el invernadero; en ella encontró una gran pasividad por parte de sus colegas.

En este plantel comenzó a trabajar con la idea de que la escuela tuviera presencia en el pueblo. Dijo que por esta razón se dio a la tarea de organizar kermeses y paseos como espacios de amplia convivencia. Más adelante y junto con sus compañeras y compañeros, promovió la discusión acerca del uso infructuoso que se daba a la parcela escolar. El director la rentaba a particu-

lares que sólo daban una insignificante cantidad de dinero a la escuela.

A partir de esa discusión se decidió donar el terreno para obras de beneficio social. Señaló que la idea de establecer una empresa para mujeres nació del contacto cotidiano con las madres que iban a recoger a sus hijas e hijos a la primaria y le comentaban acerca de sus problemas económicos.

De acuerdo con ella, fueron estas pláticas y el interés mostrado por las señoras en encontrar una solución a sus carencias materiales, los que la llevaron a comprometerse a encontrar una fuente de empleo para ellas y a darles apoyo cuando veía que era necesario hacerlo.

La organización campesina independiente

En la entrevista que se tuvo con los miembros de esta organización, éstos señalaron:

- Ser una asociación independiente del Estado y de los partidos políticos.
- Tener como propósito la formación de una organización campesina amplia, capaz de agrupar a las comunidades con las cuales trabajaban para ayudarlas a desarrollar una estructura organizativa hacia la autonomía y la autogestión.
- Tener una aguda escasez de recursos humanos y materiales que les había impedido llevar a cabo un trabajo tan sostenido y eficaz como lo requerían las organizaciones a las que buscaban dar impulso.
- No haber podido desarrollar una línea de trabajo específica para mujeres, lo cual había llevado a que algunos de los "cuadros femeninos" surgidos en las comunidades que forman parte de la organización, se retiraran de la misma por no encontrar espacio para desenvolverse como tales.
- El dar, como parte de su quehacer, capacitación en aspectos relativos a la autogestión y al manejo de técnicas que favore-

cieran el funcionamiento de las organizaciones, por ejemplo la forma de llevar asambleas y de tomar decisiones. Asimismo, se ocupaban de dar asesoría jurídica y de ayudar a la realización de gestiones requeridas para la consolidación de proyectos impulsados por las comunidades.

Su primer labor con el invernadero (a mediados de 1988) fue el apoyo brindado, a través de una profesionista, a la movilización que por aquel tiempo iniciaban las socias. Después se comenzó a trabajar con ellas la posibilidad de independizarse de la institución. Por esta razón, se organizaron sesiones de trabajo donde se revisaban trámites de legalización y se discutían las acciones a emprender.

Tiempo después de iniciadas estas sesiones, la profesionista tuvo que dejar de asistir al invernadero por problemas familiares, por ello tomó su lugar una joven promotora. Ella les habló acerca de aspectos organizativos y las socias establecieron que la asistencia a estas sesiones era obligatoria. Se aplicaba una multa de 20,000 pesos (20 nuevos pesos) a quien faltara injustificadamente.

Las opiniones de ellas acerca de estas pláticas fueron las siguientes:

- Cuando son motivadas me sirven de relajamiento. Sé que ni se me va a pegar nada, pero me siento bien.
- Me gusta mejorarme, me he enterado de la existencia de dependencias y de trámites. A veces me siento a gusto y a veces no, porque las compañeras dicen una cosa enfrente de ella y otra detrás.
- [Asisto] por saber, porque me siento incapaz de saber todo lo que hay que saber, también por las multas.
- [Asisto] por el interés de aprender algo, después no se le saca nada y uno se desanima a seguir. No capto más que al momento, después se me olvida.
- [Cuando asistía] no me sentía a gusto, no me gustaban porque me aburría, no le entendía.

–[Asisto] porque si no, nos multan.

–[Asisto] porque si no hay multas. No se me pegan las cosas que se dicen.

–[Asisto] por la multa, no le entiendo, me duermo, llego cansada con problemas de la casa. A las de la otra maestra sí les entendía y me gustaba saber y conocer más.

–A veces no entendía de lo que se platicaba. Las multas son una razón para ir.

–[Asisto] por la fuerza –dijo la líder del grupo– por la multa, no me gustan, no les veo caso, no llegan a ninguna parte, son puras palabrerías, me aburren... Se me hace mucho que ella nos pueda asesorar para independizarnos del gobierno, no creo que ella con sus gestiones nos pueda sacar adelante [...] Además, no cumple con los horarios y nos ha dejado plantadas, ya nadie quiere ir pero nadie se lo quiere decir. El otro día se enojó porque llegó y nadie estaba y dijo que le avisáramos cuando quisiéramos reunirnos pues no puede estar perdiendo su tiempo. La verdad, si tiene otras personas que le hagan caso pues mejor que vaya con ellas y así no perdemos el tiempo.

A partir de este último hecho (a mediados de 1990) quedó interrumpida la relación entre el grupo y esta organización.

Antes de este desenlace, se tuvo una entrevista con la promotora. Ella señaló que su propósito era lograr que el grupo controlara la comercialización de su producción, para lo cual se requería, primero, trabajar lo relativo a la organización del colectivo, lo cual venía haciendo con el apoyo de algunos manuales. Agregó que, por ese momento, no consideraba pertinente tratar otros aspectos y además las señoras no querían más trabajo. También habló de las dificultades operativas para realizar su labor: grandes cargas de trabajo y tiempo excesivo invertido para llegar a la comunidad, no sólo por la distancia que debía recorrer sino también por la ineficiencia del transporte público.

El promotor de la SEP

Este promotor dijo que la dependencia de la SEP, para la que trabajaba desde hacía poco tiempo, tenía como funciones dar capacitación técnica en materia agropecuaria a organizaciones productivas, así como asesoría y apoyo para la realización de gestiones. Añadió que son los propios promotores quienes seleccionan los colectivos con los cuales trabajan.

La información obtenida a través de la maestra sobre la historia del colectivo lo llevó a interesarse en trabajar con el mismo y a proponer a las señoras, a principios de 1991, su colaboración. Para ganarse su aceptación, además de denunciar a través de una nota periodística el abuso cometido contra ellas, se ocupó de tramitar el registro de la asociación ante la Secretaría de la Reforma Agraria para que el grupo pudiera ser considerado como sujeto de crédito.

El efecto positivo que tuvieron estos hechos en el ánimo de las señoras y, en especial, el impacto que surtió el “periodicazo” en la agilización del pago de las liquidaciones atrasadas, abrieron a este promotor la posibilidad de trabajar con el colectivo.

La opinión expresada por la líder sobre este promotor, recién ocurridos los hechos arriba señalados, fue que si bien se veía que éste era “bien broncado” y tenía interés en ayudarlas, ellas debían tomarse tiempo para determinar la conveniencia de su apoyo. Un año después, ella misma comentó que la única relación establecida con este sujeto era sus visitas ocasionales para ver cómo iban y ofrecerles su apoyo en caso de decidirse a ir de nueva cuenta a ver al gobernador. Sobre el programa de trabajo que el promotor había prometido presentarles, la dirigente dijo no saber nada.

BALANCE DE LA EXPERIENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS SOCIAS

El balance personal

Los ingresos obtenidos en el trabajo y la posibilidad de contar con más dinero para el gasto diario, de mejorar su vivienda, de finan-

ciar los estudios de las hijas e hijos o los propios (en el caso de la joven de 18 años) fue lo que 10 mujeres destacaron como el beneficio más importante de su participación en el invernadero. De las tres restantes, una dijo no haber obtenido provecho alguno, pues consideró su situación económica como peor que cuando vendía pollo de casa en casa. Las otras dos –la mujer de 60 años que vive sola con su hijo adulto y la soltera de 21 años– señalaron la convivencia con sus compañeras como el mayor beneficio.

Después de hacer este primer señalamiento algunas marcaron otros beneficios, como los siguientes:

–Aprendí a hablar, ya no tengo miedo de enfrentarme a otras gentes. Convivir con las demás me ha enseñado para mi hogar.
–Tengo un apoyo [se refiere a sus compañeras], a veces que discuto con ellas ya no me dan ganas de ir; antes no cumplía yo con las personas pero aprende uno bastante con las compañeras. Hay otras veces que se siente uno bien a gusto.

–Me gusta lo que hacemos, he aprendido cosas que no sabía. Fui tesorera por cuatro meses y me gustó porque tenía que ir a la capital y aprendí la responsabilidad de ir a traer el dinero. Aprende uno saliendo, se siente uno más segura, conoce más.

–Saber de otras cosas.

–Conocer gente, antes no conocía casi gente y no salía, ahora conozco a más gente.

–He aprendido de otras personas [antes] no sabía yo nada. Hemos tenido problemas; he aprendido a dónde puede ir uno a resolver sus problemas [antes] me daba temor a que fuera yo a “meter la pata”; pues así le digo, no había tenido problemas porque no convivía con la gente.

–Ya no se deja uno tan fácil... me siento mejor.

Las opiniones que dieron estas mujeres sobre lo que les gustaba y les disgustaba de su colectivo fueron:

–Me gusta todo, los problemas de la casa se olvidan; se descansa, se distrae uno, me siento más libre. No me gusta cuando

no nos ponemos de acuerdo; toda clase de problemas me enferman, no queremos perjudicarnos porque todas vivimos aquí.

–Está bien todo, el trabajo que se tiene que hacer, las compañeras que pueden me han ayudado, yo siento que estoy bien.

–Me gusta que ya conozco más gente y ya no me siento tan sola, como no tengo esposo ahora me gusta estar aquí.

–No me gustan los problemas, me gustaría que estuviéramos todas unidas, que no nos miráramos mal, que unas ayuden a otras.

–Me gusta que cada quien se haga responsable de sus camas porque antes algunas no hacían su trabajo.

–No me gusta nada, se toman decisiones y no se cumplen, no hay apoyo moral entre compañeras, no hay sinceridad.

–Me gusta que cuando hay problemas jalan todas parejas. Me molesta la irresponsabilidad de algunas.

–Me gusta el trabajo. A veces no me gusta como se comportan las compañeras.

–Estar todas juntas. No me gusta que se estén peleando.

–Me gusta todo, me siento a gusto, me gusta irnos todas juntas, saber que tengo compañeras.

–Así como hay momentos malos también hay buenos, por ejemplo: cuando hacemos reunión entre todas o una salida de todas. [Me disgusta] que no caminemos de acuerdo.

El balance del colectivo

A mediados de 1991, las socias llevaron a cabo un recuento de los problemas enfrentados y de lo que fueron capaces de hacer para resolverlos. Expusieron que no sólo habían podido obtener el ingreso buscado para ayudar a sus familias, sino que también habían encontrado un trabajo que por distintos motivos les resultaba satisfactorio:

–Aprendimos un oficio que nos gusta.

–Estamos unidas y eso es importante para salir adelante.

–A nosotros nos respetan, no nos hemos dejado doblegar ni por los técnicos, ni por los funcionarios; saben que no pueden con nosotras y que estamos unidas.

–Hemos impuesto ser bien tratadas, no como las otras señoras; hasta tenemos fama de ser rebeldes y no dejadas.

–Podemos resolver nuestros problemas entre nosotras solas, en otros invernaderos se van a acusar a la institución y piden castigo para compañeras, nosotros no; nos pelearemos pero nos sabemos arreglar.

–Sentimos cariño por el trabajo, nos gustan las libertades que tenemos de poder faltar si se enferma un niño y que no se nos descuenta.

La valoración de estos aspectos hizo ver a las señoras que su propósito ya no era únicamente ganar dinero. “Queremos seguir juntas y unidas como lo hemos aprendido –dijeron–, recibir un trato justo y luchar para que el invernadero sea nuestro.”

En relación con lo que consideraban como deseable y posible conseguir en el siguiente año, así como a lo que, pensaban, sería el comportamiento de la institución en ese lapso, (después de discutirlo entre ellas en tres subgrupos) manifestaron:

–Que nuestra situación sea mejor, que Dios nos permita estar unidas como hasta ahorita y mejorar el grupo.

–Estar unidas, lograr que nos paguen la flor mejor y nos den cuentas claras. El propósito que tenemos es que el invernadero sea nuestro.

–Tenemos que luchar más que hasta ahorita para que en un año podamos lograr la propiedad del terreno y del invernadero, investigar con quién podemos conseguir los papeles de propiedad, ya sea con los ejidatarios, con el gobierno o con las personas de la escuela primaria. Para lograr esto necesitamos que todas colaboremos y estemos de acuerdo en que necesitamos estar verdaderamente unidas para luchar en todo, y no únicamente por lo que se ha impuesto de cobrarnos multas. (Cabe señalar que en este grupo participó la líder.)

Respecto al comportamiento de la institución, dijeron lo siguiente:

–Nos van a seguir robando, nos van a seguir exigiendo trabajar y no habrá mejores años para nosotras.

–Van a actuar agresiva y déspotamente, y tratarán de sacarnos y quitarnos el apoyo [económico].

–Van a tratar de convencernos para que dejemos de ser socias y seamos simplemente sus trabajadoras, y como nosotras nunca vamos a aceptar ellos nunca se van a portar bien con nosotras; pero como nosotras no nos vamos a dejar, pensamos que las cosas con ellos van a seguir igual, ya sean ellos “o” otros que entren; pero al menos pensamos que no nos van a tratar igual que a los otros grupos. (Grupo en el que participó la líder.)

En una entrevista realizada un año después de esta reunión, las mujeres dijeron que nada extraordinario había sucedido en la vida del colectivo y por ello sólo se habían dedicado a sus labores productivas. Sobre su relación con la institución, comentaron que todo estaba igual y ésta seguía dándoles la misma cantidad de dinero.

CAPÍTULO 3

Dinámica, instituciones y formación en el grupo

LA DINÁMICA GRUPAL Y SUS ASPECTOS DETERMINANTES

La impronta institucional

Cuando la formación de un grupo no es el resultado de la iniciativa de sus propios integrantes sino, como en el caso de este invernadero, el producto de una intervención externa, la entidad a cargo y sus agentes adquieren, al menos en un primer momento, un papel determinante en las posibilidades de desarrollo de dicho grupo.

Los propósitos de orden social y económico buscados con la puesta en marcha de ese tipo de proyectos hace responsables a las instituciones de promover y apoyar su desarrollo. Asimismo, las obliga a garantizar la disponibilidad de los bienes y servicios necesarios para el avance y la efectiva consolidación de los grupos, a fin de que quienes los forman puedan, en un plazo razonable, apropiarse del conjunto de recursos y saberes requeridos para controlar y conducir en forma óptima su empresa. Cuando esto no sucede, los grupos se ven sometidos a un abrumador número de problemas y tensiones en detrimento de su autonomía, del tiempo invertido y los esfuerzos de sus miembros.

Por otro lado, los requisitos puestos para ingresar a los grupos, la manera de realizar la selección de sus integrantes, la figura asociativa adoptada para formalizar la organización, la reglamentación establecida para normar su funcionamiento, las tareas llevadas a

cabo en ella y la forma de realizarlas, el trato otorgado a sus miembros, así como los bienes y servicios ofrecidos son, todos, factores que traducen la visión y expectativas de las agencias promotoras acerca de estos colectivos y de quienes los forman, y que marcan el quehacer de los mismos.

En otras palabras, los grupos surgidos de un propósito e intervención externas nacen atados a una visión que los define desde un cierto lugar y de una cierta manera; o sea, a la interpretación que tiene una institución de lo que son los problemas y las necesidades de los sujetos a quienes establece como sus beneficiarios.¹³ Esta interpretación opera como referente del sentido otorgado a estos grupos en el momento de su formación, así como del tratamiento que se les dará. Asimismo, surgen atados a una práctica promocional que, a través de su ejercicio, impone tareas, reglas de juego y formas de comportamiento que condicionarán en forma importante la dinámica grupal.¹⁴

¹³N. Fraser, afirma que las interpretaciones de las necesidades no son meras representaciones sino formas de actuar e intervenir en la realidad (1991, p. 11) que resultan de la interrelación de tres momentos:

El primero es la lucha por establecer o negar el estatuto político de una necesidad dada, la lucha por validar la necesidad como un asunto de legítima preocupación política o por clasificarlo como un tema no político. La segunda es la lucha sobre la interpretación de la necesidad, la lucha por poder definirla y así determinar con qué satisfacerla. El tercer momento es la lucha por la satisfacción de la necesidad, la lucha por asegurar o impedir la disposición correspondiente (*ibid.*, p. 8).

Entre los resultados de la reinterpretación que hacen los expertos de las necesidades de las personas, encontramos la despoliticación de dichas necesidades y el que a las personas "se les vuelve pasivas, posicionadas como recipientes de servicios predefinidos, en vez de agentes involucrados en la interpretación de sus necesidades y de la definición de sus condiciones de vida" (*ibid.*, pp. 25, 26).

¹⁴En un trabajo sobre pobladores de la ciudad de Santiago y sus organizaciones, G. Campero considera que cuando no existe una base estable de autorreferencia (clasista, genérica, étnica, cultural, etcétera) que permita a los sujetos construir una interpretación de sí mismos y de su acción, o ésta es débil o inestable, probablemente serán más vulnerables a la intervención de los agentes externos y a la asimilación de principios organizadores heterónomos. Situaciones de esta naturaleza, dice el autor, son la base para que los raciocinios organizadores provenientes de fuera de una población cobren una fuerza especial para convertirse, por sí mismos, en factores clave en la constitución de acciones entre dicha población (1987, p. 246).

Junto al reconocimiento de este hecho, es importante tener presente el peso que a su vez tienen, en la constitución y vida de los grupos, aspectos como los siguientes: la imagen y las expectativas, acerca de los grupos, que tienen quienes ingresan a ellos; sus necesidades e intereses particulares; sus historias personales, así como las diversas vivencias y los distintos aprendizajes a que da ocasión su paso por estas experiencias.

Entre las razones que conducen a seleccionar a las mujeres para llevar a cabo actividades productivas se encuentran las ventajas derivadas de los condicionamientos de género. Por ejemplo, de acuerdo con M. Barrig (1991, p. 350), dicha selección está relacionada con el hecho observado de que la participación de las mujeres resulta en un mayor repartimiento de los beneficios entre los miembros de la familia. Toma como ejemplo lo señalado en un estudio de Maguiña acerca de lo que sucedió en Chile y Bolivia en los programas de empleo de emergencia puestos en marcha: los hombres destinaban el 50 por ciento de sus ingresos a gastos extrafamiliares, mientras las mujeres dirigían más del 90 por ciento de sus entradas al consumo intradoméstico.¹⁵ Por otro lado, la autora aprecia que los proyectos no ponen en cuestión la división del trabajo por géneros, ni las consecuencias para las mujeres de su papel reproductivo sino que, por el contrario, utilizan estas cuestiones como soporte.

En los estudios realizados en México, acerca de proyectos productivos en donde participa población femenina, no se encontró información relativa a la forma en la cual se distribuyen los ingresos de los miembros de las familias. Sin embargo, en los 15 casos estudiados por nosotras, se observó que en el uso de sus ingresos las mujeres madres priorizan el bienestar familiar —particularmente el de sus hijas e hijos—, respecto al propio. Esto no sorprende si se toma en cuenta su asignación social —como responsables de la crianza de sus hijas e hijos, de atender al marido, de realizar las tareas domésticas requeridas para la reproducción cotidiana de sus

¹⁵Situaciones similares se observan en países de diversas regiones del mundo: India, Kenia, Botsuana, Sri Lanka, Santa Lucía, etcétera; *cfr.* Bruce, 1989.

familiares—, es decir, su deber de cuidar a otros en primer lugar, así como la carga que adquiere este mandato en la subjetividad de quienes lo padecen.

Vinculado a esto, en el trabajo de F. Wilson (1990, pp. 192-193) acerca de pequeñas empresas de confección de ropa que han proliferado en un pueblo de Michoacán, se da cuenta de la presión diferenciada, ejercida por los padres en el destino que debían dar sus hijos e hijas a los salarios que obtenían. A ellas se les demandaba contribuir con un monto regular al gasto familiar, mientras que a ellos se les daba mayor libertad de usar sus ingresos en lo que les placiera. Por otro lado, las normas y costumbres imperantes en torno al comportamiento de los géneros permitían a los hombres gastar su dinero en diversiones, tabaco y bebidas. En cambio, la falta de libertades de las mujeres obligaba a las jóvenes a dedicar el dinero, que guardaban para sus gastos personales, fundamentalmente a la compra de ropa; las pocas que lograban ahorrar buscaban adquirir una máquina de tejer para trabajar en su casa después de casarse.

En un trabajo de M. Roldán (1986, p. 211), en donde analiza la participación de las trabajadoras en el empaque de hortalizas para exportación, aparece que ellas son mayoría en las labores de corte y empaque. Los empleadores y capataces dijeron preferirlas a los varones debido, por un lado, a su cuidado y delicadeza con las matas y los frutos; por otro, a que las mujeres eran pacientes, sumisas y estaban acostumbradas a cumplir y “obedecer al hombre”.¹⁶

¹⁶En relación con las diferencias observadas en el comportamiento entre las personas de distinto sexo, E. Dio Bleichmar (1989, p. 123) señala:

[no es] casual, ni tampoco “natural” —ligado a una propiedad innata y eterna de los distintos sexos—, las diferencias que se observan en el comportamiento de los niños. Estas aparentes invariantes del hombre y la mujer —en tanto características de acción que rellenan los contenidos de la feminidad y masculinidad— han sido minuciosamente construidas a lo largo de la interacción intersubjetiva en la célula familiar y en los contextos sociales habituales.

En el mismo sentido, C. Castoriadis (1989, p. 68) anota: “Más allá de definiciones puramente anatómicas o biológicas, hombre, mujer e hijo son lo que son en virtud de las significaciones imaginarias sociales que los hacen ser eso.”

La escasa información de carácter oficial acerca del programa impide saber la manera como se llegó a establecer que quienes formarían los invernaderos fueran de un sexo u otro, o de ambos. Tal vez fue el considerar que producir flores es un oficio femenino. En todo caso, y a la luz del comportamiento mostrado por autoridades y funcionarios, cabe preguntarse si la decisión de que fueran ellas y no ellos, en estos grupos, se relaciona con la debilidad atribuida a las mujeres en nuestra sociedad, así como con las ventajas que la misma ofrece al dominio.¹⁷

La relación de dependencia, que marca el nacimiento de los grupos surgidos de una iniciativa externa, resulta ineludible. Así, la carencia de un saber especializado y de los recursos materiales necesarios para echar a andar una microempresa obliga, al menos por un tiempo, a seguir el sendero impuesto por quienes sí disponen de éstos. Esto se traduce en una pesada carga para el desarrollo de un grupo autogestionario y en un campo fértil para el cultivo de la subordinación. Por ello, para entender la dinámica grupal, es imprescindible considerar el efecto que tiene la actuación institucional en el refuerzo o no refuerzo de la dependencia.

Otro factor, cuyo efecto determinante en dicha dinámica debe tenerse en cuenta, es el sostén que las instituciones pueden o no dar a la confianza que suelen depositar en ellas, en mayor o menor grado, quienes deciden integrarse a un grupo. Esta confianza obedece a la suposición de que las instituciones poseen un interés y ciertas capacidades para proveer los bienes, materiales o simbólicos, que se buscan alcanzar al participar en estas asociaciones.¹⁸

¹⁷Para apreciar lo aprovechables que resultan los rasgos de género (dependencia, destrezas manuales, disciplina, obediencia, etcétera) adquiridos por las mujeres mediante su socialización en el hogar y otros espacios sociales, por sujetos como los empresarios, *cfr.* Benería y Roldán, 1992, p. 72.

¹⁸La importancia que adquiere para la población participante en estos proyectos el comportamiento del personal promotor hacia ellos, se puede apreciar en un estudio llevado a cabo con cinco grupos por S. Martinic (1992, pp. 294, 287). Uno de los aspectos altamente valorados por los integrantes es el apoyo moral y afectivo que perciben recibir de los agentes externos (“da confianza, motiva, ayuda”), a través de la ejecución de los proyectos. También observó que las instituciones y los agentes promotores son investidos, por los participantes, de una función de representación y de mediación frente a la sociedad y el Estado que les da un particular sentimiento de pertenencia a la sociedad.

Reforzamiento de la dependencia

El refuerzo dado por los agentes institucionales a la dependencia de este grupo y la forma como ello ha favorecido su control se hace evidente en varios hechos. Por ejemplo, la permanente ausencia de un trabajo educativo, de parte de la institución, dirigido a posibilitar la comprensión y el manejo de todo aquello que afecta de manera sustantiva la buena marcha del invernadero ha favorecido, como es obvio, que las mujeres sólo se dediquen a producir y a acatar las órdenes de quienes sí saben lo que a ellas no se les ha dado la oportunidad de aprender.

Otro ejemplo deriva del uso –siempre desventajoso para ellas– dado por los responsables del programa al término “propietarias”, tan alejado de la realidad social de estas mujeres; esto, sumado a los malos resultados obtenidos cuando se dedicaron a vender las flores por su cuenta, las ha llevado a sentir temor de asumir tal papel, y a ver como funcional y conveniente para ellas (como fue señalado por la líder) la relación establecida con la institución. Es claro que la alimentación dada por la institución a estos temores con el manejo permanentemente tramposo de dicho término, al hacerlo aparecer como generador de abrumadoras obligaciones pero no de derechos y ventajas, ayuda a perpetuar su dominio sobre el grupo. Por lo tanto, no resulta extraño que a pesar de que ellas declararon tener interés en su autonomía, no hayan llevado a cabo ninguna acción para lograrla.¹⁹

Asimismo, ha de considerarse el desinterés mostrado por los ejecutores del programa en la formalización legal del colectivo. Dan cuenta de este desinterés el largo tiempo que les llevó conseguir el acta constitutiva de la sociedad, y la falta de información

¹⁹La reticencia mostrada por las mujeres a tomar los riesgos que conlleva asumir la propiedad colectiva de su empresa no es un hecho singular; por ejemplo, Martinic y Walker (1990, p. 4) lo relacionan con lo que para la población participante en este tipo de proyectos puede representar asumir la autogestión: la necesidad de invertir recursos materiales que no tienen, y la pérdida de una relación con agentes externos que les dificultaría realizar aspectos tales como la comercialización de sus productos y mantener la legitimidad social que dicha vinculación les da en su comunidad.

(de parte de la institución) acerca de los trámites que debían realizar para obtener la propiedad del predio en donde está instalado el invernadero y, los necesarios para conseguir el registro exigido por la Secretaría de la Reforma Agraria para reconocer a los grupos como sujetos de crédito. Es claro que mantener al grupo en una situación irregular –además de generar en las socias un “conveniente” sentimiento de inseguridad, de fragilidad ante la ley– dificulta cualquier intento por romper los lazos con la institución. Un ejemplo del efecto que esto ha tenido puede apreciarse en el comentario hecho por una de las socias, cuando se les preguntó por las medidas que pensaban emprender para resolver el malestar y la inconformidad que tenían por la detención de los pagos en un cierto momento dijo “Ya hace un año que no hemos ido a protestar a la institución. Pensamos que pueden venir y llevarse todo lo que hay.”

Por otro lado, la competencia y desconfianza generadas entre los invernaderos, por los empleados de la primera administración del programa, entorpecieron el establecimiento de vínculos entre ellos que les dieran fortaleza para enfrentar el control institucional. Así, los comentarios negativos, que los choferes encargados de la recolección de los tallos y los técnicos decían haber escuchado en unos invernaderos acerca de los demás, y usar de ejemplo a un grupo para desvalorizar a otros, fueron prácticas que causaron animadversión entre los colectivos, así como el recelo con el que, a decir de las mujeres, unas y otras se miraban cuando coincidían en las oficinas de la institución a donde debían acudir para tramitar los pagos. De acuerdo con la investigadora académica citada páginas atrás, estas prácticas obedecían a una estrategia de los funcionarios. De esta forma, el aislamiento de los grupos prohiado por la institución a través de tal mecanismo dificultó a los invernaderos la posibilidad de tejer lazos para hacerse menos vulnerables.

Un último ejemplo: el trato de objetos y no de sujetos recibido permanentemente por las socias de parte de la institución, al obstaculizarles cualquier posibilidad de intervención en el ma-

nejo de "su" invernadero, las condujo a vivir esta situación como un hecho natural y, por lo tanto, a no inconformarse. Cuando mucho han llegado a exigir un trato menos rudo. Las reglas del juego impuestas por la institución, y que sólo a ella y al mantenimiento de su control favorecen, han sido acatadas. Esta aceptación, además, fue apuntalada por los condicionamientos derivados de su pertenencia a un género y a un sector de la población —el campesino— a los cuales se otorga un lugar subordinado en nuestra sociedad y a los que se ha coartado la posibilidad de decidir su propio destino.

Es difícil decir con precisión cuánto de lo señalado es producto de una actuación intencional, y cuánto lo es de los vicios y de las contradicciones que forman parte de la cultura que tipifica a muchas de nuestras instituciones. Se trata de una cultura en la cual priva la improvisación, la falta de exigencia de resultados acordes con los fines declarados, los usos personales o de camarilla que se da a los puestos, visiones alteradas o inmedatistas de la realidad, el menosprecio por quienes no son poderosos, el considerar como menores de edad a buena parte de los sujetos a quienes debe prestarse un servicio, el que supuestos servidores terminen por ser los servidos, el manejo poco transparente de los recursos. En fin, hablamos de una cultura institucional a la que, de tanto padecerla, nos hemos acostumbrado.

Desgaste de la confianza

En relación con la confianza del grupo en la institución y sus ofrecimientos resulta claro que, con el paso del tiempo, ésta se perdió. Consideremos algunos hechos y su efecto en la visión de las socias.

Al iniciar una nueva vida de trabajo, las mujeres alimentaron la ilusión de que iban a ser millonarias, como se les hizo creer. Las fantasías que quizás desarrollaron acerca de lo que este hecho representaba para ellas pronto se vieron enfrentadas a una realidad que, por más mesurada que fuera su imaginación, poco podía parecerse a sus sueños. La práctica institucional impedía, por

ejemplo, que las propietarias de algo que valía más de 150'000,000 de pesos (150,000 nuevos pesos) contaran siquiera con algún dinero, a pesar de que éste se les había ofrecido.

La falta de pago por trabajo y producción pronto provocó el rechazo a las explicaciones y ofrecimientos de la institución. ¿Cómo creerle a un organismo al que ha sido necesario exigirle la remuneración a que se tenía derecho? ¿Cómo creer a quienes mentían acerca del destino de la flor? Además, siempre se les ha hablado de una gran deuda creciente y nunca se les permitió analizarla.

Cabe preguntarse si la deuda es real. No se sabe a ciencia cierta cuánto dinero han recibido las socias o qué cantidad ha aportado la institución por concepto de instalaciones, insumos, etcétera, tampoco cuánto se ha generado por la venta de los tallos producidos. Por otro lado, de acuerdo con el artículo 30 de la ley de las SSS, el patrimonio social de estas empresas "se integra inicialmente con las aportaciones, de cualquier naturaleza, que los socios efectúen, así como *las que reciban de Instituciones Oficiales* [cursivas de la autora] y de personas físicas o morales ajenas a la sociedad". Asimismo, es menester tomar en cuenta lo señalado en el artículo 36: "El Ejecutivo Federal, a través de sus dependencias y mediante disposiciones de carácter concreto para cada sociedad, podrá otorgar, discrecionalmente, los estímulos, franquicias o subsidios necesarios para su eficaz funcionamiento[...]" Finalmente, el artículo 25, fracción III señala que el Comité Financiero y de Vigilancia de la sociedad deberá: "Aprobar las peticiones de créditos a favor de la sociedad, así como las garantías que se otorguen." Además de que tal comité no ha existido en esta sociedad, sus integrantes no recordaron haber firmado peticiones de esta naturaleza.

Con el caprichoso despojo de la mitad del invernadero que el gobernador del estado intentó hacer para beneficiar a las mujeres de la UAIM, las socias no tuvieron que esperar mucho tiempo para percatarse de la falta de interés y de la escasa preocupación de la máxima autoridad del programa en el destino de su colectivo. Esta decisión dio clara muestra de la abismal distancia que no

pocas veces los gobernantes tienen respecto a los empeños y las necesidades de sus gobernados, y el manejo personal dado a los asuntos públicos. Igualmente, hizo ostensible su autoritarismo pues, según ellas comentaron, el “contundente argumento” que recibieron de él para “convencerlas” de aceptar tal decisión fue “que no sean egoístas y compartan el invernadero con las otras señoras. Además, ¡ya dije!”

Ni el nuevo gobernador del estado ni el cambio del director del programa modificaron el comportamiento institucional. A pesar de que las mujeres denunciaron abusos e irregularidades en los invernaderos y presionaron con protestas y movilizaciones, no se logró modificar la actitud hacia los grupos. Ello alimentó, por supuesto, la desconfianza en las intenciones y en las declaraciones de estos “servidores públicos”.

Efectos en la dinámica del grupo

El desgaste de la credibilidad en la institución y el reforzamiento de la dependencia grupal han provocado, en las participantes, un comportamiento que oscila entre la acción y la pasividad, el cual ha atravesado la vida del colectivo.

Así, se observa que la pérdida de la confianza hacia los ejecutores del programa ha sembrado en las mujeres, durante diversos momentos, no sólo incertidumbre acerca de su situación y su futuro sino también la conciencia de que el ingreso regular (por el cual han luchado tanto) y su permanencia en el invernadero, no están garantizados. De igual forma, despertó en ellas la necesidad de tomar medidas para contrarrestar las decisiones institucionales lesivas a sus intereses económicos. Esto las ha conducido a realizar acciones de distinto tipo a través de su historia para conseguir apoyos a fin de enfrentar las disposiciones agresivas de la institución. Además, se han visto forzadas a reconocer la necesidad de conseguir la propiedad del invernadero para evitar que se los puedan quitar. Dicho de otra forma, el comportamiento institucional las ha obligado a actuar y a buscar soluciones a algunos de sus problemas.

Por otro lado, el reforzamiento dado a su dependencia de diversas formas, les impide desarrollar las competencias necesarias para hacerse cargo por sí mismas de “su” unidad productiva. También las ha llevado a experimentar como algo ineludible, cómodo y funcional el control al que la institución las somete; es decir, les ha obstaculizado el desarrollo del interés por su autonomía. Asimismo, este reforzamiento las ha conducido a tomar como parte de su rutina el trato conflictivo con las autoridades y empleados del programa y a evitar, hasta donde sea posible, nuevas disputas con ellos; a ver con cautela y reticencia las propuestas de vinculación y acción²⁰ de otros invernaderos; a sentirse temerosas de romper con la institución; es decir, de que el orden de cosas establecido por ella, y al que se han acostumbrado, pudiera cambiar. En otras palabras, tal reforzamiento ha inhibido su acción.

Esta combinación de elementos –sustentada, por una parte, en una práctica institucional opuesta a la autonomía del invernadero y, por otra, en una práctica grupal marcada por la desconfianza y la dependencia–, han dado lugar a una dinámica pendular en el colectivo. Esto quiere decir que la vida del grupo ha transitado entre la conformidad y la rebeldía, entre la pasividad y la acción.

Sin embargo, predominan los tiempos de conformidad y pasividad. Esto debido a que las mujeres se han acostumbrado, en gran medida, al trato autoritario y abusivo de la institución. No obstante, la torpeza y morosidad de autoridades y empleados del programa y el exceso de confianza en su capacidad de controlar a las socias desencadenan, eventualmente, situaciones extremas para ellas que, al hacer crisis en su ánimo, las han obligado a reaccionar y a no conformarse con el curso de los acontecimientos.

²⁰El temor al cambio observado en las socias lleva a recordar un señalamiento de K. Young a propósito de los aspectos que dificultan la movilización de las mujeres: “Existen claramente problemas de barreras ideológicas, falta de autoestima, altos niveles de aceptación y resignación pasiva, pero probablemente éstos sean menos importantes que la percepción de que no existen alternativas aceptables que no impliquen altos costos intolerables.” Agrega que la experiencia de muchas de ellas las puede llevar a concluir que, o bien no pueden cambiar su situación, o que al intentar hacerlo “sólo empeorará su posición actual, la que por lo menos han aprendido a manejar” (1991, p. 27).

Es posible afirmar, entonces, que estos comportamientos han provocado una dinámica igualmente pendular en la institución. Es decir, se dan prolongados momentos en donde –ya sea por el desconcierto, el temor o la conformidad de las socias– los funcionarios deciden e imponen las reglas del juego y otros, de menor duración, en donde la movilización y la inconformidad de las mujeres dan la pauta a los responsables del programa, obligándolos a responder a algunas de sus exigencias.

Escapadas del control institucional, las movilizaciones tuvieron como consecuencia benéfica para las socias –aparte de sus resultados inmediatos–,²¹ la creación de una imagen de sujetos con capacidad de lucha y de convocatoria en el pueblo, en los otros invernaderos y frente a agentes externos. Esta imagen ha sido reforzada por otros hechos, como aquella nota periodística a que dio lugar la denuncia del promotor de la SEP.

Por lo mismo, la institución ha sido, en cierta medida, obligada a ser más cautelosa, más “tolerante” con ellas. Esto explica, por ejemplo, que después de aparecer dicha nota, además de darles rápidamente las liquidaciones, el director las visitara con una actitud conciliatoria (“hasta nos dio la mano a cada una”).

La influencia de otros factores en la dinámica grupal

La intervención de la maestra

Enfrentarse ya sea al poder de una institución, que además nació cobijada por los intereses de un gobernador, o directamente a éste, no es asunto fácil; en especial para un pequeño grupo de mujeres cuya vida había transcurrido, la mayor parte del tiempo, entre muros: ora los de su propia casa, ora los de las ajenas, trabajando como empleadas domésticas. Por lo general, ellas sólo salían de su casa para ir a buscar a los niños a la escuela o para llevarlos al médico; para comprar los alimentos de la familia; para conseguir

²¹ Conseguir el pago a su trabajo y evitar el despojo de la mitad del invernadero.

ingresos con alguna actividad realizada en los alrededores de su vivienda o para emplearse por tiempos cortos en lugares en donde el patrón tiene la última palabra. Además, habitan en una pequeña y pacífica comunidad en donde las relaciones entre los vecinos son mayoritariamente de carácter ocasional.

Dicho de otra forma, pelear con una institución o con un gobernador es un asunto particularmente arduo para mujeres con escasas relaciones y experiencias extrafamiliares, y para quienes la escuela de sus hijas e hijos y un pequeño consultorio de servicios médicos constituyen su referente institucional básico. También han de considerarse las dificultades que agregan a tal confrontación el no habérseles dado la oportunidad de conocer los derechos adquiridos en cuanto “propietarias” de su fuente de trabajo, ni las obligaciones de la institución hacia ellas, así como el tratarse de personas a quienes desde su infancia se les forzó a cumplir con un deber ser de género que exige obedecer y callar.

Para un grupo de mujeres que apenas ha comenzado a experimentar la necesidad de enfrentarse al poder de una institución resultó importante contar con el apoyo de alguien que, además de ofrecerles ideas y transmitirles fuerza y confianza, dispone de experiencia de lucha como líder local de un fuerte movimiento magisterial y de relaciones personales útiles para la causa del grupo.

Desde el primer momento, la maestra abrió la puerta a las mujeres para escuchar sus malestares y preocupaciones; aparte, les demostró de diversas formas su interés por que el grupo saliera adelante. Estos aspectos dieron a las mujeres la confianza necesaria para recurrir a ella en busca de consejo en momentos en que se sentían frágiles y no encontraban salida a sus problemas.

Igualmente favoreció la confianza de las socias el hecho de que ella fuera también mujer, pues podía entender y compartir sus tribulaciones. Por otro lado, la presencia de la maestra se reafirmó por la autoridad y el significativo lugar que suele conferirse a los docentes como portadores y transmisores de conocimientos socialmente valorados.

El reforzamiento anímico y práctico dado por la maestra en dos momentos cruciales (la disputa por la mitad del invernadero y la situación crítica originada cuando les retiraron las liquidaciones), dio un impulso definitivo a las movilizaciones que permitieron a las mujeres dar un curso efectivo a su inconformidad, cambiar el sentido de los acontecimientos y experimentarse como sujetos con capacidad de lucha.

En este punto resulta iluminador el concepto desarrollado por un grupo de feministas italianas que, a través de su práctica, descubrieron la relevancia (para la afirmación de las mujeres, y para potenciar el logro de sus deseos) del *affidamento*. Este término alude a la relación de confianza, de aliento y de apoyo practicada entre mujeres “viejas y jóvenes” (en sentido literal o figurado) que reconocen sus disparidades, por ejemplo, de conocimientos, experiencias, aspiraciones y sacan frutos de ellas (Colectivo de..., 1991, pp. 13, 159, 169).

El *affidarse* surge espontáneamente entre mujeres, pero sin que ellas mismas tengan conciencia de su potencia. Por ejemplo, las mujeres que entran en organizaciones masculinas con frecuencia se ayudan a través del *affidamento* para darse seguridad y para hacerse su propia idea de la realidad circundante [...] (*ibid.*, p. 19).

La relación de *affidamento* es esta alianza, donde ser vieja se entiende como el conocimiento que se adquiere con la experiencia de la exclusión y ser joven, como la posesión de aspiraciones intactas, donde una y otra entran en comunicación para potenciarse en su enfrentamiento con el mundo (*idem*, p. 159).

En el *affidamento*, al reconocer que otra mujer tiene algo que nosotras no tenemos –mayor capacidad organizativa, mayor desarrollo intelectual, mayor habilidad para ciertos trabajos– le damos nuestra confianza, la valorizamos y la invertimos de cierta autoridad: en su fuerza encontramos nuestra fuerza y nos valorizamos como mujeres (Lamas, s/f, p. 4).

La participación diferenciada de las socias

La desigual disposición o posibilidad, que han mostrado tener las integrantes del grupo, para participar activamente en la resolución de los problemas del colectivo, ha dejado en unas cuantas, junto con la líder, el papel de interlocutoras con la institución. Estas mujeres han asumido la carga de ser ellas, en primer lugar, quienes han debido enfrentarse a las autoridades y empleados del programa para intentar cambiar las decisiones adversas a los intereses del grupo.

Las tensiones y el desgaste personal de tal papel, así como el tipo de temores que despierta,²² sumados a la resistencia o a las dificultades de las otras socias para involucrarse en estos asuntos, son aspectos que han contribuido a que el grupo sea más tolerante con el comportamiento abusivo de la institución.

La ausencia de vínculos con grupos similares y con organizaciones de carácter social o político

La historia de esta experiencia muestra que el desarrollo del grupo se ha dado en un marcado aislamiento.²³ La falta de vínculos con otros grupos y organizaciones que pudieran nutrir su práctica y perspectiva, ha dejado la visión de las mujeres reducida a su propia experiencia; es decir, a que su referente grupal sean casi exclusivamente ellas mismas.

La incapacidad del colectivo para plantear y encontrar vías asequibles para modificar su nexos con la institución, para pasar de un comportamiento reactivo y defensivo a uno que responda a la consecución de propósitos propios, son situaciones estrechamente enlazadas con la falta de vínculos y otros referentes organizativos.

²²“Qué tal que me corren por andar de alborotada”, dijo la líder.

²³Como se recordará, el único contacto del grupo con otros semejantes se dio en forma pasajera con los demás invernaderos del programa en el momento en que decidieron entrevistarse con el gobernador. Las relaciones que han tenido con asociaciones de otra naturaleza son, en primer lugar, con una organización del partido oficial que las convocó a reuniones en donde sólo se les dio el papel de meseras. En segundo lugar, la que mantuvieron por un tiempo con la organización campesina independiente.

La obtención de ingresos como interés dominante y motor en la vida del grupo

Debido a su papel de amas de casa, 11 de las 13 socias son responsables de encontrar la forma de satisfacer las necesidades básicas de sus familias. Previamente a su entrada al invernadero la mayoría de ellas debía hacerlo con la insuficiente, y habitualmente irregular, cantidad de dinero recibida de sus parejas, complementada con el reducido ingreso obtenido por ellas con algún trabajo.

Su participación en esta microempresa les ha permitido disponer en forma relativamente estable de una cantidad de dinero, en la mayor parte de los casos, altamente significativa para la economía familiar. Recordemos que cinco de ellas dijeron aportar el ingreso más importante para el gasto diario y otras cuatro un monto equivalente al proporcionado por otros miembros de su casa. La importancia de sus ingresos se ha hecho patente no sólo en alimentos, ropa, útiles escolares y el mejoramiento de sus viviendas, sino también en el aliciente que éste significó para suscitar la colaboración de la familia en las tareas domésticas que antes se consideraban como responsabilidad exclusiva de estas mujeres.

La satisfacción expresada por las señoras acerca del dinero obtenido con su trabajo, por lo que representa en beneficio para sus familias, por el reconocimiento alcanzado dentro de la comunidad debido a sus luchas por el pago —“[nos sentimos] bien, porque toda la gente nos conoce, ya somos famosas y se siente uno un poco importante”—, traduce los diversos significados que representa para ellas la remuneración conseguida.

La complacencia por lo obtenido con su actividad productiva y la conciencia de la vital importancia de su ingreso para el sostén familiar, han alimentado el predominio del interés económico en el quehacer del grupo. Además, tal complacencia ha oscurecido la percepción de otro tipo de necesidades que cruzan la vida de la organización; por ejemplo, cambiar los términos de la relación establecida con el organismo a cargo de los invernaderos. “[El motor

del grupo] es el dinero [...] Nosotras mientras nos paguen estamos contentas.”

Dinámica y futuro del grupo

El peso sustantivo que, se observa, ha tenido la institución en la dinámica del grupo nos conduce retomar el concepto de grupo-objeto desarrollado por los teóricos del análisis institucional:

Agrupamientos que no se reconocen a sí mismos ninguna existencia efectiva, fuera de las que les confieren instituciones o agrupamientos exteriores a los que se asigna la misión de producir las normas indispensables para el grupo-objeto, y de controlar y sancionar el respeto o la falta de respeto hacia esas normas exteriores [...] Agrupamientos definidos por el lugar que ocupan en la división del trabajo y, por consiguiente en las jerarquías del poder (Lourau, 1991a, p. 266).

Guattari habla de grupos sometidos o grupos-objeto en la medida en que permanecen el objeto de otros grupos (instituciones) cuyas determinaciones reciben. Jerarquización y modo de funcionamiento les son impuestos en ocasión de su ajuste a otros grupos. Una de las condiciones de su supervivencia es producir cierto tipo de trabajo [...] El grupo está sometido, es heterónimo. No puede ni pensar, sus propios recursos, sus implicaciones políticas y sociales. Esa heteronomía está instituida al mismo tiempo que un no-saber del grupo acerca de su funcionamiento [...] (Bernard, 1977, pp. 33-34).

La correspondencia del colectivo con la forma en que son definidos los grupos-objeto es evidente y lleva a preguntarse por las posibilidades de cambio o mantenimiento de su condición. Existen, por tanto, tres elementos sobre los cuales es necesario reflexionar.

El *primer elemento* a considerarse es el desinterés mostrado por las socias, a lo largo de su práctica, en apropiarse de su em-

presa y ejercer su conducción, es decir, la incapacidad que han tenido de concebirse con una "existencia efectiva" fuera de la que les ha otorgado la institución.²⁴ Tal desinterés resulta altamente favorable a la perpetuación de la relación de dominio a la cual ha estado sometido el grupo.

De acuerdo con el análisis institucional, la posibilidad de que un cierto colectivo supere su condición de grupo-objeto y pueda plantearse una "existencia efectiva fuera de la que le confieren las instituciones y otros agrupamientos externos [...]", supone el acceso a su transversalidad.

La transversalidad es el objeto mismo del grupo-sujeto, la condición necesaria para que todo grupo tenga la palabra y escape de la sujeción (grupo sojuzgado) que caracteriza a la verticalidad (en la que la palabra sólo se enuncia en un sentido con forma de órdenes) (Lapassade, G., 1980, p. 129).

La transversalidad es definida como el conjunto de los atravesamientos que juegan un papel determinante en la práctica de las distintas agrupaciones, de aquí que el acceso a ésta es lo que puede permitirles dilucidar lo relativo a su autonomía y "los límites objetivos de esa autonomía" (Loureau, 1991a, p. 267).

Lo señalado conduce a la consideración de un *segundo elemento*: el refuerzo que ha dado, a la sujeción del grupo, la carencia de oportunidades de sus integrantes para emprender una reflexión capaz de permitirles lograr aspectos tales como analizar su situa-

²⁴ Las categorías de percepción del mundo social [Bordieu señala] son, de acuerdo con sus rasgos más esenciales, el producto de la internalización, la incorporación, de las estructuras objetivas del espacio social. Consecuentemente, inclinan a los agentes a aceptar el mundo social tal como está, a tomarlo como un hecho, en lugar de rebelarse contra él, de contraponerle distintas y hasta antagónicas posibilidades[...]

Si las relaciones objetivas de poder tienden a reproducirse a sí mismas en visiones del mundo social que contribuyen a la permanencia de estas relaciones, es porque los principios estructurantes de una visión del mundo están enraizados en las estructuras objetivas del mundo social: las relaciones de poder también están presentes en la mente de las personas, en la forma de las categorías de percepción de estas relaciones[...] (1985, pp. 728 y 729).

ción e identificar las fuerzas que la cruzan, indagar sus deseos e intereses en relación con el invernadero, definir su proyecto y visualizar los caminos para avanzar hacia su cumplimiento. A dicha reflexión debe contribuir una actividad educativa comprometida con el avance y consolidación de estos grupos. Además, insistimos, su falta de contacto con otras organizaciones no les ha dado la ocasión de ampliar su perspectiva y vislumbrar otros escenarios.

O sea que los momentos críticos por los que atravesó el grupo en su relación con las autoridades del programa, si bien sirvieron de *analizadores*²⁵ y permitieron a sus integrantes reconocer la existencia de intereses enfrentados, no les dieron la oportunidad de visualizar la relación de poder que la institución se encargó de tejer, a través de distintos mecanismos y los márgenes impuestos por ella misma.²⁶ Esto obliga a tener presente que tales mecanismos, así como su significado, son difíciles de captar, a menos que se constituyan en objeto de una reflexión intencionada capaz de destacarlos de la cotidianidad que los envuelve y oscurece su percepción.

En los grupos sometidos, el peso de lo instituido está presente pero oculto, se manifiesta de manera simbólica. Las relaciones sociales reales no pueden ser manifestadas sino después de una lectura operada por el análisis. Esta lectura no tiene nada de arbitrario, no es más que la "descodificación" del discurso que el grupo sometido sostiene sobre sí mismo (Bernard, 1977, p. 36).

²⁵ Se denominará analizador a lo que permite revelar la estructura de la institución, *provocarla, obligarla a hablar* (Lorau, 1991, p. 282).

Se entiende por analizador aquellos elementos que, debido a las contradicciones de diverso tipo que introducen en la lógica de la organización, expresan las determinaciones de la situación (Lapassade y Lourau, 1974, p. 232).

²⁶ Un elocuente ejemplo de esta situación es la afirmación que en un momento hizo la líder a propósito de las ventajas que encontraba tenía laborar en el invernadero: "En otros trabajos se reciben órdenes de otros, nosotros no."

Nos parece que la visión desarrollada por Foucault (1988, pp. 238, 239) sobre el poder permite, por un lado, apreciar sus variadas y no pocas veces sutiles formas de ejercicio y, por otro, entender lo difícil de advertirlas. Para Foucault el poder sólo existe en acto y en las relaciones que se establecen entre individuos o grupos. El ejercicio del poder “es un modo de acción de algunos sobre algunos otros”; supone la existencia de “sujetos libres”, es decir, de sujetos individuales o colectivos enfrentados con un campo de posibilidades –acción, reacción, comportamiento. El poder actúa sobre la acción y lo hace por medio de diversas maneras que limitan el campo de posibilidades de los sujetos actuantes: “Incita, induce, seduce, facilita o dificulta; amplía o limita, vuelve más o menos probable; de manera extrema, constriñe o prohíbe de modo absoluto; con todo, siempre es una manera de actuar sobre un sujeto actuante, o sobre sujetos actuantes, en tanto que actúan o son susceptibles de actuar [...]”

Junto a la mayor o menor sutileza de los mecanismos utilizados por el poder, la repetición y la lógica reproductiva que dominan la vida cotidiana limitan las posibilidades de que el pensamiento se distancie de lo inmediato y capte las relaciones existentes entre aspectos y hechos aparentemente independientes y desvinculados.²⁷

El *tercer elemento*, por último, es que la institución ha evitado transferir a las mujeres los recursos materiales y saberes requeridos para avanzar hacia una gestión autónoma, lo cual constituye un obstáculo central para cualquier intento de ruptura con ésta. Hay que añadir a esta situación los perniciosos efectos del aislamiento, de los que ya hemos hablado. Así, la falta de vínculos

²⁷Sobre la vida y el pensamiento cotidianos A. Heller (1987, p. 57) plantea: *Toda categoría de la acción y del pensamiento se manifiesta y funciona exclusivamente en la medida en que es imprescindible para la simple continuación de la cotidianidad; no se manifiesta normalmente con particular profundidad, amplitud o intensidad, pues arruinaría el rígido “orden” de la cotidianidad.*

Los pensamientos cotidianos, entonces, “no se independizan de los problemas a resolver, no constituyen un orden propio, no producen una esfera autónoma[...] sólo adquieren un sentido relacionado con el objetivo determinado, con el problema y solamente en esta relación” (1977, p. 333).

orgánicos les ha restado posibilidades de fortalecerse y encontrar apoyos para emprender un camino alternativo.

La conjugación de estos tres elementos ha dejado al grupo atado a los designios de las autoridades del programa. Éstas han ofrecido a las mujeres, como única alternativa para “mejorar” su situación y liberarlas de la “deuda”, la de convertirse legalmente en sus obreras, a lo cual ellas se resisten, dado que atenta, por un lado, contra la paga semanal (pues como señalan, y ya sucedió en otros casos, facilitaría su despido), por otro, contra los beneficios simbólicos que les reporta ser vistas en su comunidad como propietarias de una valiosa unidad productiva.

En síntesis, la imposibilidad que, por diversas razones, ha tenido el colectivo de tener acceso a su transversalidad y definir un proyecto propio que oriente y dé impulso a una acción alternativa, ha dejado fundamentalmente en manos de la institución la capacidad de decidir el futuro del grupo, y a las mujeres, tal como lo han venido haciendo, la de oponer resistencias.

Las resistencias, como señala Foucault, no son el revés siempre pasivo del poder, ni destinan a la derrota indefinida, sino que son el irreductible elemento enfrentador del poder,

[...] introducen en una sociedad líneas divisorias que se desplazan rompiendo unidades y suscitando reagrupamientos, abriendo surcos en el interior de los propios individuos, cortándolos en trozos y remodelándolos, trazando en ellos, en su cuerpo y su alma, regiones irreductibles (1983, p. 117).

La autonomía: un logro complejo

Antes de pasar al siguiente apartado, resulta de interés puntualizar algunos problemas a los que en general se enfrentan las empresas del sector social –tanto las formadas por hombres, como por mujeres– para avanzar hacia una gestión autónoma. Como señala G. Gordillo (1988a, p. 270) en el trabajo que realiza sobre la experiencia organizativa de la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo, cuando se habla de autonomía no

significa autarquía, no se pregona el aislacionismo; de lo que se trata es que las organizaciones tengan la capacidad de tomar las decisiones fundamentales sobre su quehacer.

El primer problema por destacarse es que, tal como se observa en esta agrupación, existen agencias promotoras cuya práctica hace evidente su interés en mantener a los grupos en una situación subordinada por considerarlos solamente como objetos útiles para la realización de sus propios fines. Por ejemplo, en el caso de México se encuentra que las organizaciones campesinas, en general, han padecido por largo tiempo y a través de diversas formas el dominio de las instituciones gubernamentales que tenían como propósito explícito de su acción contribuir al desarrollo de este sector.

Sobre el papel cumplido por el Estado en tales organizaciones, F. Rello (1986, p. 145) señala que éste y sus agencias las concibieron como meros instrumentos para llevar a efecto sus programas; que su posible autonomía producía horror en la burocracia, pues representaba un freno a su autoritarismo y una amenaza a sus fuentes de acumulación. En un trabajo de G. Gordillo (1988b) que se ocupa de la relación establecida por el Estado con los campesinos, a partir de la institucionalización de la Revolución Mexicana y hasta el régimen previo al del presidente Salinas de Gortari, se puede apreciar el tutelaje ejercido sobre este sector, así como los impedimentos puestos al desarrollo de una organización autónoma y a la apropiación de sus procesos productivos.

La amplia liberalización de la economía que se da en el sexenio 1988-1994, la venta de empresas públicas y el retiro del Estado de ciertas funciones sustantivas, los cambios en la legislación agraria, y la integración con los mercados de los Estados Unidos y Canadá, han llevado a diversos estudiosos del campo a preguntarse por la repercusión que este nuevo marco tendrá en las relaciones entre las organizaciones campesinas y el Estado, así como por el tipo de apoyos que este último les deberá otorgar y por las funciones que obligadamente habrá de cumplir para evitar que desaparezcan (*Cfr.* Bartra, 1994; Calva, 1993; Moguel, 1992).

Ahora bien, cuando el desarrollo de la autogestión de las organizaciones no está centralmente obstaculizado por prácticas institucionales, que obedecen al interés de mantener el control sobre ellas, aparecen como los problemas más frecuentes para avanzar hacia su logro los siguientes:

En primer lugar, tenemos los rasgos compartidos por quienes integran estas agrupaciones, derivados del lugar ocupado en la estructura social, por ejemplo: carencia de recursos propios, bajos niveles de escolaridad, ámbitos reducidos de acción, la exclusión de la toma de decisiones que atañen a su desarrollo, y de la cual tradicionalmente han sido objeto.

En el caso de las mujeres debe considerarse además, su escasa participación en los asuntos públicos y el peso, en su comportamiento, de los condicionamientos derivados de un orden de género que legitima su subordinación.

Estrechamente vinculado a lo anterior se encuentra la dependencia desarrollada por quienes integran los grupos con respecto a los equipos promotores, debido a que éstos poseen conocimientos especializados y mayor amplitud de información y de relaciones. Asimismo, por los recursos materiales a los que directamente les pueden brindar acceso, o tienen la capacidad de gestionar.²⁸

En este punto se hace necesario precisar que no todos los conocimientos pueden ser transferidos, pues su adquisición sólo puede lograrse concurrendo por largo tiempo a las aulas universitarias. Asimismo, y como plantea X. Aranda (1991, pp. 119, 121), existe otro tipo de aprendizajes difícilmente transferibles como son los derivados de "la pertenencia a redes sociales y culturales distintas". Ejemplifica su aseveración con lo sucedido en los talleres de artesanas —ubicados en áreas rurales—, cuyo mercado está en la ciudad de Santiago de Chile, en donde las modas que se van imponiendo cada temporada en las clases medias y altas, y que resultan ajenas a las productoras, deben ser atendidas en sus di-

²⁸Ejemplos de esta situación se pueden apreciar en los trabajos de: Aranda, 1991; Arriaga *et al.*, 1989; Campero, 1987; De Barbieri *et al.*, 1983; Martinic y Walker, 1990; Miranda, 1991; Mujeres por la..., 1993; Rello, 1986; etcétera.

seños para mantenerse en el mercado. Esto ha obligado a dejar tal función en manos de asesores, lo cual no implica que ellas pierdan el control logrado sobre la gestión económica y administrativa de sus talleres. Enfatiza la necesidad de no pretender la autosuficiencia absoluta y la autonomía total de los grupos, ya que ello implicaría validar la postura populista de que “todos pueden hacer de todo”. Frente a tal posición ella propone rescatar la conciencia de la necesidad del especialista y desmistificar los planteamientos que relativizan la importancia del saber técnico, “sustituyéndolo por uno obtenible en la interacción entre facilitador y base”.

Otro problema es la restringida visión, demostrada por muchas agencias y equipos promotores, en relación con los factores internos y externos que afectan de manera significativa las posibilidades autogestivas de las organizaciones, y la consecuente atención nula o deficiente que se da a estos factores. Un ejemplo importante de esto es lo sucedido con la actividad educativa, la cual tiene un alto potencial para contribuir al acceso, desarrollo o incremento de aspectos sustantivos para la vida de los grupos: conciencia crítica, conocimientos, valores, información, habilidades y actitudes. Es común encontrar que en ésta se prioriza un sólo aspecto, minimizando o ignorando la necesidad de ocuparse de otros igualmente importantes.²⁹

En relación con los proyectos productivos dirigidos a que las mujeres latinoamericanas obtengan recursos económicos, M. Barrig (1991, p. 351) apunta como una falla común de aquellos promovidos por organizaciones no gubernamentales (ONG) el énfasis otorgado al desarrollo de ciertos valores como la solidaridad femenina, en perjuicio de aspectos tales como “entrenamiento gerencial, impulso en la capacidad de gestión, técnicas de comercialización”, indispensables para un manejo autosuficiente de grupos formados para competir en el mercado.

²⁹Para ver las múltiples deficiencias y contradicciones que comúnmente se hacen patentes en el desarrollo de la actividad educativa, por ejemplo en la llamada educación popular, y promocional *vid.* Torres, 1992; Gianotten y De Wit, 1991.

Otro aspecto a considerar es la incapacidad de acumular recursos debido a una inadecuada concepción en la base del diseño de los proyectos, su mala planeación, los reducidos fondos y bienes materiales transferidos a ellos. A esto puede añadirse el entorpecimiento –derivado de la falta de especialización técnica del personal promotor– del desarrollo adecuado del proceso productivo. Esta incapacidad lleva a las organizaciones, en el mejor de los casos, a mantenerse en la línea de sobrevivencia y consecuentemente a ser más vulnerables y a tener mayor necesidad de ayuda externa. Cuando los grupos tienen posibilidades de capitalizar, se incrementa su poder de negociación con el exterior.

Respecto a lo ocurrido con las asociaciones productivas de mujeres, M. Pineda (1991, pp. 365, 364) anota que a partir de las características de los proyectos puestos en marcha por los planificadores –tamaño reducido, actividades marginales, “diseñadas sin criterios empresariales o fuera del circuito del mercado”–, con el supuesto objetivo de hacer posible la generación de ingresos así como a la luz del fracaso económico al cual conducen, se hace evidente que las visiones de tales técnicos corresponden más bien a “una idílica, bucólica y casi extinguida especie de mujeres del tercer mundo, «mantenidas» por un proveedor autosuficiente y cuyo ocio improductivo es necesario encauzar”. Igualmente, otra autora dice:

la manera de concebir los proyectos productivos [de mujeres], abordarlos e implementarlos adolece frecuentemente de ambigüedad y estrechez. No han sido pensados ni articulados a programas de desarrollo local, menos aún nacional [...] (Miranda, 1991, p. 83).

Por su lado, M. Barrig (1991, p. 351) hace notar una marcada desproporción entre el monto de los recursos, otorgados por las agencias a los proyectos, con las ganancias y el autosostenimiento que, esperan, deben lograr los grupos (1991, p. 351).

También, con alusión a las experiencias en las cuales participan mujeres pobres del tercer mundo, M. Buvinic (1984, p. 21) y

E. Bonilla (1990, p. 255) observan que la falta de especialización en materia productiva del personal de muchas de las agencias ejecutoras, ha impedido el logro de los propósitos económicos establecidos y ha conducido a transformar los proyectos, "para evitar su total fracaso", en actividades de beneficio social.

Otro elemento significativo, en las posibilidades de capitalización de las empresas sociales, es la tensión producida entre la necesidad de acumular para crecer y la de redistribuir los ingresos generados entre sus miembros para satisfacer sus requerimientos cotidianos; es decir, la contradicción entre crecimiento y bienestar, entre los objetivos de beneficio inmediato y de proyecto a largo plazo (Bartra, 1994, p. 17; Moguel, 1992, p. 20; Paas, 1990, p. 22).

De acuerdo con Moguel (1992, p. 20), las experiencias recientes de organizaciones productivas campesinas preocupadas por alcanzar su condición autónoma muestran que el inevitable castigo sobre el fondo de consumo, que requieren hacer estas empresas para acumular y sobrevivir, conduce más tarde o más temprano a un desgaste social, a conflictos y divisiones internas entre quienes están dispuestos, en aras de su autonomía, al trabajo "voluntario", sin paga, y quienes prefieren obtener ingresos a cambio de la "regulación externa".

Todos los aspectos mencionados muestran que el logro de la autonomía es un proceso complejo, afectado por múltiples aspectos y actores, y que demanda una amplia conjunción de esfuerzos y voluntades.

Para finalizar, lo visto a lo largo de este apartado evidencia el peso decisivo de las agencias promotoras en el desarrollo de las empresas sociales. Este peso deriva inicialmente de la dependencia que los grupos tienen de los créditos, bienes y servicios que requieren obtener de las agencias para desarrollar su actividad productiva. Más adelante, en el curso de las acciones, dicho peso suele verse reforzado ya sea por prácticas institucionales profundamente autoritarias, opuestas a la autonomía, o por la incapacidad que muestran tener buen número de agencias para prever y brindar el conjunto de apoyos requeridos para que estas asociaciones puedan efectivamente consolidarse y superar su dependencia.

Los aspectos que, se vio, han contribuido a sostener el gobierno de la institución en la administración del invernadero y lo señalado a propósito de su futuro previsible, nos parece que revelan factores y mecanismos que también afectan el curso de grupos similares y atan su funcionamiento a una lógica de dominio que los instrumentaliza.

Esta lógica de dominio se hace presente en la práctica de no pocas instituciones, cuyo discurso público oscurece la percepción de la racionalidad en la base de su hacer. Así, será el análisis del habla de los hechos (a través, por ejemplo, de las luces que dan los *analizadores*),³⁰ y de las fuerzas que los cruzan, una tarea sistemática a emprender por quienes buscan, con su acción colectiva, alcanzar mejores niveles de vida y requieren que esta acción obedezca al logro de sus propios fines.

A la luz de la errática práctica promocional de no pocas agencias, el trabajo con los miembros de los sectores populares (en particular con las mujeres que forman parte de ellos, debido al inferior valor concedido a su quehacer) aparece con frecuencia como una labor de improvisados, en donde la intuición, el sentido común, el uso de manuales buenos para toda clase de realidades y la voluntad, sirven de sustituto a la preparación. De esta forma, en el trabajo desempeñado por un buen número de instituciones pareciera haber una idea subyacente, no dicha, de que para quienes carecen de recursos económicos, de cierto tipo de saberes y de prestigio social, cualquier cosa que se les ofrezca habrá de resultarles valiosa.

Es importante no olvidar el decisivo apoyo que pueden dar aquellos grupos o personas que, dentro o fuera de la actividad promocional, se comprometen con la causa de estas organizaciones y cuyos recursos, experiencia, información y conocimientos resultan aprovechables para la consecución de los propósitos buscados; es decir, que los convierten en valiosos aliados. Su multiplicación resulta no sólo deseable sino urgente pues sin esta clase de apoyos el avance de las organizaciones se ve dificultado.

³⁰ Cfr. Lourau, 1991a; Lapassade y Lourau, 1974.

Estas puntualizaciones hacen patente la insoslayable necesidad de modificar las concepciones y formas de trabajo de muchas instituciones dedicadas a la promoción. De no hacerlo, habrá que contentarse con los pobres resultados que habitualmente ofrece su labor o con los efectos opuestos a lo que dicen buscar, que no pocas veces logran.

DINÁMICA INTERNA DEL GRUPO: PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO

Participación en la vida de la organización: problemas de orden general

La igualdad de derechos y responsabilidades que tienen los miembros de una empresa de este tipo, obliga a sus integrantes no sólo a participar en las tareas productivas, sino también en el análisis y toma de decisiones de todo lo relacionado con la buena marcha de la organización. No obstante, esto no lleva a desconocer la pertinencia de cargos con funciones precisas, cuyo cumplimiento supone que algunas personas asuman por un cierto tiempo una responsabilidad particular en el desarrollo de la empresa y frente a sus compañeras; tal es el caso de quienes son nombradas, por ejemplo, presidenta o tesorera.

Por otra parte, un hecho frecuentemente observado en la vida de este tipo de asociaciones es que sólo una minoría de sus integrantes está dispuesta a cumplir un cargo y que las demás personas se resisten a hacerlo, ya sea porque se sienten incapaces para desempeñarlo o porque no consideran que su ejercicio les represente un beneficio personal, de orden material o simbólico, capaz de compensar el tiempo y esfuerzo extras invertidos en su cumplimiento, o, simplemente, porque han desarrollado la costumbre de depositar la responsabilidad en otros.

De igual forma, es usual encontrar que delegar funciones lleva a los demás miembros a desentenderse de responsabilidades y a limitarse a exigir, desde una cómoda pasividad, resultados acordes con sus expectativas.

Es habitual también que en estas asociaciones algunos de sus miembros recurran a variadas racionalizaciones para excusar el desinterés, la falta de compromiso, la comodidad de una participación orientada por la ley del menor esfuerzo o el incumplimiento de tareas y acuerdos. Esto, junto con los obstáculos que objetivamente tienen otras personas para actuar, motiva una concentración de quehaceres en quienes se preocupan por dar sostén al grupo.

El malestar y la inconformidad que en general produce la sobrecarga de trabajo, de responsabilidades y las disfunciones que esto acarrea en la vida de los grupos dan lugar, en bastantes ocasiones, al establecimiento de medidas de presión interna como contrapeso a la negativa a participar, multas por ejemplo. La usual eficacia de este tipo de sanciones lleva a cuestionar la claridad que tienen quienes integran estos colectivos acerca de lo que representa ser miembro de ellos y de aquello que les puede dar sustento y fuerza.

Otra situación común es la influencia claramente decisiva que tienen en la vida de estos grupos sus líderes y la tendencia a perpetuarse como tales. Este hecho está relacionado, por un lado, con el interés personal en mantener esa posición debido a lo que en términos personales les representa ocupar un lugar central o protagónico dentro del colectivo, así como por la oportunidad de establecer nexos con sujetos externos, es decir, de ampliar su campo de relaciones. Por otro lado, el ejercicio de esta función da lugar al desarrollo de diversas competencias que refuerzan las posibilidades de acción de estos sujetos y los hacen aparecer como singulares dentro de los grupos y, en numerosas ocasiones, como difícilmente sustituibles.³¹

Otro hecho común es la nula o escasa atención que las agencias promotoras suelen otorgarle al tiempo que lleva a los individuos superar los temores y romper las resistencias a los cambios

³¹ Para ver ejemplos de comportamientos de líderes y de las relaciones con sus grupos *cfr.* Campero, 1987.

provocados por una nueva experiencia,³² clarificar las ideas acerca de lo que representa ser parte de una asociación, lograr identificarse con los demás miembros, asimilar las formas de relación requeridas para el funcionamiento del grupo y asumir su responsabilidad en la vida del mismo y en la resolución de sus problemas. Así, la desubicación y las tensiones que acompañan el inicio de una tarea, que por diversas razones resulta nueva para quienes la emprenden, es un hecho que requiere ser previsto y atendido por quienes tienen a su cargo la buena marcha de los grupos.

Comportamientos como los arriba señalados resaltan las dificultades que deben sortear estos colectivos para lograr una intervención activa y paritaria.³³ También permiten ver la necesidad de apoyar la adquisición del compromiso y las competencias requeridas para una amplia y efectiva participación. Asimismo, es más que evidente que dan cuenta de algunos hechos observados en el invernadero.

Participación y funcionamiento cotidiano

Un interés ausente en el trabajo de los promotores del invernadero ha sido el relativo a procurar la participación de las socias en todo lo que afecta la vida de éste. Su única acción positiva en este sentido fue exigir la rotación de los cargos de manera que todas pudieran aprender a desempeñarlos.

³²De acuerdo con E. Pichon-Rivière (1983, p. 210) en todo sujeto, sano o enfermo, existen dos ansiedades básicas: el miedo a la pérdida y el miedo al ataque. Caracteriza al primero como resultante de la percepción de perder el equilibrio alcanzado; al segundo, como la vulnerabilidad experimentada al enfrentarse a una situación para la que los sujetos no se sienten adecuadamente instrumentados. Estos miedos se desencadenan cuando las personas se enfrentan a situaciones que escapan a su cotidianidad y a los hábitos de pensamiento y comportamiento adquiridos en ella. Frente a este tipo de situaciones, dice el autor, los sujetos se sienten carentes de los recursos necesarios para resolver la nueva circunstancia y, por tanto, la viven como amenazante. Esto los lleva a desarrollar resistencias al cambio que se traducen en comportamientos estereotipados que obstaculizan el desempeño de la tarea y el aprendizaje de los sujetos.

³³Para ver diversos ejemplos de los problemas más comunes que se dan en los grupos en materia de participación, *cfr.* De Barbieri *et al.*, 1983b; Magallón, 1989; Safa y Merguen, 1993; Pinto y Villagómez, 1994; Villagómez *et al.*, 1993.

Esta falta de interés dejó el problema de organizar la participación para el trabajo sujeto a la espontaneidad de un conjunto de mujeres que poco se conocían y que además eran mayoritariamente inexpertas en la disciplina, la organización, la responsabilidad, y la capacidad de concertación requeridas para el buen funcionamiento de una empresa de propiedad colectiva.

El desconcierto e inexperiencia de ellas se vio reflejado en los escollos a los que al poco tiempo de iniciada su convivencia debieron hacer frente: la inasistencia y el retardo de algunas, las cargas desiguales entre ellas, y los conflictos suscitados por estas situaciones.³⁴

Así, la inconformidad y desesperación de algunas ante esos hechos y el apoyo de la maestra recibido por aquel tiempo, las hizo darse cuenta de que no podían sentarse a esperar la llegada de una solución de fuera. Ellas mismas debían encontrar la manera de resolver estos problemas, de otra forma, se ponía en peligro la estabilidad del invernadero y el ingreso económico buscado.

El establecimiento de descuentos por inasistencia y de multas por retardos injustificados, la formación de subgrupos de trabajo constituidos por afinidades entre ellas y la asignación de la responsabilidad de un número de camas a cada una de las integrantes de dichos subgrupos fueron las medidas de solución adoptadas.

Las propias mujeres se encargaron de encontrar mecanismos de funcionamiento para asegurar una participación paritaria en el cumplimiento de las labores productivas, si bien algunos de los cuales, como señaló una de las socias, no pueden considerarse óptimos: “lo de las multas no está bien pero nos ha hecho más organizadas, han servido para no hacer lo que a cada una le dé la gana, pues no nos conviene”-, les han dado un buen resultado.

Fue la conciencia de la necesidad de establecer una disciplina de trabajo, al margen de las exigencias de la institución, capaz de

³⁴“Abundan los ejemplos de proyectos que fueron propuestos y, a veces, impuestos desde alguna instancia externa. En estas circunstancias, el arranque del proyecto es frecuentemente débil porque los sujetos que han de impulsarlo no lo sienten suyo y se mantienen a la expectativa, en una actitud pasiva de aprovechamiento personal sin la disposición de aportar su esfuerzo propio a la organización” (Paas, 1990, p. 8).

garantizar la producción y consecuentemente su pago, lo que llevó a las mujeres a establecer las normas y formas de operación para su actividad diaria.

Un hecho observado en relación con las multas y descuentos es que para su no aplicación se reconocen como causales de inasistencia o retardos las tareas vividas por ellas como parte de su deber ser de mujeres: cuidado de la salud de sus hijos e hijas, asistencia a las juntas de su escuela y realización de los trámites demandados por ésta. En cierta medida y para otro tipo de asuntos también se han aceptado como excusa el no recibir el permiso del marido o el enojo de la pareja cuando la mujer debía salir de casa a horas distintas a las de su jornada laboral.

El cuidado puesto por las socias en normar su participación en la producción contrasta con la informalidad que priva en otros aspectos; por ejemplo, los asuntos relativos a la vida del grupo se tratan a la hora del desayuno; no hay reuniones periódicas para ello. No se lleva un registro de los acuerdos tomados que pudiera convalidarlos. Así, no es raro que lo acordado en un cierto momento pueda ser desconocido después o simplemente caer en el olvido.

De una manera similar, no llevan contabilidad de la flor entregada, ni del dinero obtenido de la institución. Tampoco conservan copia de los escritos dirigidos a diversas personas, ni de las cartas y documentos importantes que han recibido. Por ejemplo, por mucho tiempo no se sabía dónde estaba el acta notarial que las acredita como socias del invernadero. Esta falta de control se atribuyó a los cambios de cargos de presidenta, secretaria y tesorera, pues los papeles se iban quedando en casa de quienes según su función les correspondía recibirlos; como nadie se había encargado de concentrarlos, muchos se extraviaron. El único control verdaderamente llevado es el de los retardos y las inasistencias.

La poca atención prestada por las mujeres a formalizar tal tipo de aspectos es consecuente, por un lado, con su práctica de trabajo previa; recuérdese que la experiencia laboral de la mayoría era autorregulada o transcurría en un marco muy poco formalizado.

Por otro lado, el tratamiento recibido de parte de la institución, favorecido por la "deuda" contraída con ella por el invernadero, les ha impedido participar en la gestión de su empresa y las ha forzado a asumir el papel de obreras. Por esto, ellas no han percibido la necesidad de ocuparse, por ejemplo, en llevar el control de los insumos adquiridos, de conocer el reglamento de las Sociedades de Solidaridad Social o de precisar uno interno.

Verticalidad y horizontalidad en el grupo

Frente al autoritarismo de la institución, padecido por el colectivo, encontramos que tanto en el discurso como en la práctica de las socias se reconoce, no sólo el derecho, sino la necesidad y las ventajas de la intervención de todas en la discusión de los problemas y en la toma de acuerdos. También se aprecia la existencia de un rechazo a los comportamientos de carácter impositivo y a la adopción de actitudes jerárquicas dentro del grupo, así como a dar un tratamiento desigual a alguna de las socias. Ejemplos de estos aspectos son:

Los mecanismos de decisión reconocidos como válidos son las discusiones llevadas a cabo durante el desayuno o, en momentos extraordinarios, en las reuniones a las que todas son convocadas. La iniciativa de cualquier persona capaz de obligar al conjunto no puede prosperar sin ser sometida a la consideración de todas. El intercambio de ideas es visto como el sustento de los acuerdos tomados y siempre se busca el consenso. Sólo en última instancia se procede a una votación. Por todo esto, ellas no ven la posibilidad de que alguna imponga sus puntos de vista.

Así, atribuyeron gran importancia al hecho de "respetar la decisión de la mayoría —dicen—, las que pierden repelarán, pero ni modo, tienen que aceptar lo que se decidió les guste o no les guste, si no opinaron fue por que no quisieron, que se aguanten". Esta forma de proceder, consideran, ha favorecido la unión del grupo frente al exterior.

El valor concedido a su unión, así como a la capacidad para resolver sus problemas internos sin apelar a la intervención ni al arbitraje de la institución, como sucede en otros invernaderos, dan cuenta de que ninguna de las socias se ha sentido excluida de la toma de decisiones, ni ha percibido que sus derechos se vean lesionados por éstas. En otras palabras, de una u otra forma todas se sienten partícipes de los acuerdos tomados y asumen su responsabilidad con los mismos.

Por otro lado, al expresar que “las experiencias distintas de todas, el no ser iguales y [no] pensar igual (así, si alguna no entiende y se «monta en su macho» las otras la hacen entender), tienen otras cosas distintas que decir a las que está de necia”, favorecen su unión y la toma de decisiones. Esto revela el interés que tienen por discutir estas últimas y lograr consensos.

Quienes ocupan los cargos —que no se consideran jerárquicos, ni otorgan privilegio alguno— se eligen colectivamente. “Aquí la presidenta no se puede sentir distinta de las otras como en otros invernaderos —argumentan—, aquí somos todas parejas.” De esta manera, la presidenta es sólo una representante ante la institución y debe ajustar su actuación a las decisiones tomadas en conjunto. Asimismo, el tiempo invertido en el cargo no la libera de cumplir cabalmente con sus tareas productivas.

La falta de aprecio y el trato distante mostrados hacia una de sus compañeras, se atribuyó al interés de ella por “darse importancia” cuando era presidenta. Además cuentan que “ella no se siente igual que todas y busca sobresalir”. La inconformidad y el rechazo ante este tipo de actitudes resalta.

La aplicación de las multas se ha regido por las mismas reglas del juego para todas. No hay excepciones de carácter personal.

El interés del grupo por decisiones compartidas y por relaciones internas de carácter horizontal y no vertical, parece obedecer a que las dificultades sorteadas las han hecho descubrir no sólo el interés colectivo por la sobrevivencia del invernadero, sino además la relevancia que tiene para tal hecho “caminar juntas”, buscar la concertación y evitar que alguna se sienta excluida de las decisio-

nes, pues esto daría lugar a conflictos que pondrían en riesgo la unidad del grupo.

Un factor que ha dado refuerzo a la búsqueda de la concertación dentro del grupo es la presión ejercida por quienes buscan mantener lazos afectivos, derivados del valor concedido a “todo lo que hemos sufrido juntas”, así como de las afinidades personales y del apoyo anímico y práctico que algunas dijeron haber encontrado en sus compañeras. De igual manera parece haber influido la presión de quienes dicen experimentar disgusto y desazón cuando no hay acuerdo entre ellas.

El ejercicio del liderazgo

El cuidado de estas mujeres por mantener entre ellas relaciones de carácter horizontal no ha impedido el desarrollo de un liderazgo fuerte y fácilmente reconocible, tanto para un observador externo como para varias de las socias.

La influencia, claramente decisiva, que ha tenido en el acontecer del grupo la dirigente, se aprecia nítidamente a través de la reconstrucción de la historia del colectivo y en el discurso de sus compañeras, en donde ella aparece casi como un referente obligado. Su presencia, sus puntos de vista, sus iniciativas, sus capacidades y experiencias, sus estados de ánimo, sus exigencias y presiones, así como el afecto y el respeto que, en términos generales, despierta en el grupo, han jugado un significativo papel en el comportamiento y la dinámica del mismo.

El peso de su voz en las decisiones de sus compañeras se evidencia en las palabras expresadas por ella misma, a propósito de una disputa interna: “Yo no me impongo, sólo doy mis puntos de vista y pido que las demás lo hagan también; yo no voy a decidir pero la verdad es que las señoras siempre me apoyan.”

El enfrentamiento a que nos referimos es un ejemplo interesante de dicho peso; éste se dio entre la líder y la presidenta en turno. La causa fue la decisión de esta última de despedir a los peones contratados para ayudarlas con la producción en el mo-

mento en que ésta era abundante y habían recibido las primeras liquidaciones. Entre ellos estaban, además de parientes de dos socias, el marido y dos hermanos de la líder, uno de los cuales vivía en casa de ella y contribuía al gasto hogareño.

De acuerdo con la líder el enfrentamiento obedeció a que:

–La presidenta decidió un día que era bueno sacar a los peones, cosa con la que yo no estaba de acuerdo; le decía que de verdad los necesitábamos pues había mucho trabajo y además teníamos con qué pagarles. Ella insistió y yo le pregunté que quién decía eso, me contestó que todas, así que le dije que nos íbamos a juntar para ver si era cierto. Una no nos va a “mangonear”.

–Mientras las llamábamos –continuó– estuvo hablando con cada una para convencerlas. Nos juntamos en la palapa a preguntarles. Como había muchas que no decían nada yo empecé a preguntarles a una por una y les decía: “¿Usted está de acuerdo en que se salgan los peones?” unas decían “no, yo no he dicho nada”; otras “por mí que no se vayan”. Total que al final sólo la presidenta y otra querían que se fueran, por lo que se quedaron [los peones] todavía un tiempo y los fuimos despidiendo según se acababa el dinero.

–[La presidenta] quería hacer su santa voluntad –dijo, a modo de conclusión–, imponerse para darse importancia, y eso sí que no lo vamos a aguantar.

Es evidente que tal despido afectaba negativamente y en forma inmediata la economía familiar de la dirigente. Por ello, si bien no se tienen elementos para saber si la medida era acertada o no, y si había sido consultada con todas tal como afirmaba la presidenta, nos parece que la oposición de la líder se debió en buena medida a que sus intereses personales se veían afectados.

Sin ignorar el interés que pudieron haber compartido con la dirigente las dos señoras cuyos parientes eran parte de los peones, consideramos que el factor determinante en la decisión finalmente

tomada y lo puesto en juego en ese momento en el colectivo, fue la capacidad de presión y de influencia diferenciada de la dirigente y la presidenta por su lugar en los afectos y en la dinámica del grupo. Cabe subrayar la falta de aprecio mostrado por la mayoría de las socias hacia la presidenta, a quien se le atribuyó una actitud arrogante.

Por los comentarios de algunas en torno a esta persona, todo parece indicar que la distancia mostrada por el grupo hacia ella es el resultado de su larga militancia en el partido oficial, que la ha llevado a desarrollar una visión de las cosas y una forma de actuar que resultan extrañas al sentir y comportamiento de sus compañeras.

“Una no nos va a «mangonear»”, dijo la líder, y en ello fincó el problema, oscureciendo el conflicto de intereses en juego.” También adoptó una actitud confrontadora durante la consulta, ante el elocuente silencio de sus compañeras: “¿Qué usted dice que es bueno que se vayan los peones?”, demandando con esto una definición, en vez de puntos de vista. Además, la distancia de las socias hacia la presidenta y el conflicto que para ellas podía representar “aliarse” con esa mujer y no con la dirigente, es una conjugación de elementos que, nos parece, demuestra que las mujeres optaron por las personas y no por las medidas.

Junto a la capacidad de la líder para presionar e influir en la toma de decisiones, debe considerarse su interés y empeño en que sus compañeras asumieran su corresponsabilidad en la vida de la unidad productiva y participen con su voz y esfuerzo en la resolución de los problemas.

Así, en el ejercicio de este liderazgo, vemos una mezcla de comportamientos autoritarios, y de exigencias favorecedoras de una participación colectiva y democrática. Esto último se debe más a la conciencia adquirida acerca de la importancia práctica que tiene la intervención de todas, que a un valor *per se*.

Entre los aspectos que particularizan a la líder y que aparentan guardar una relación significativa con su papel de dirigente destacan:

–Contar con uno o dos niveles de estudio más que la mayor parte de sus compañeras, lo cual la ha hecho, a los ojos de ellas, depositaria de un saber operativo importante para el funcionamiento cotidiano del grupo. Ella refirió que aun cuando no desempeñaba un cargo, varias veces quedó como responsable de actividades que no le correspondían, tales como elaborar o revisar los reportes de entrega de la flor, hacer los escritos enviados a diversas autoridades y llevar las cuentas de las multas y los descuentos aplicados. “Acabo siendo como la secretaria particular de la presidenta y de la tesorera”, dijo.

–Tener una buena capacidad de expresión verbal y de argumentación,³⁵ y el registro más completo, preciso y elaborado de la historia del grupo. Estos aspectos combinados la hacen aparecer ante sus compañeras como una representante hábil y confiable ante cualquier agente externo.

–Su fuerte convicción de que luchar por las cosas reditúa, la impele a comprometerse y a pelear con vigor por todo lo que busca alcanzar. Su combatividad y su visión del invernadero como “fuente de trabajo única por la que hay que batallar y cuidarla”, han conducido a que cumpla un papel de animado-

³⁵ Ejemplos de la importancia otorgada a la capacidad de expresión verbal son:

El dirigente no sólo habla más sino que su habla es más importante que otras; tiene el poder de dar y quitar la palabra; de clasificar si es válido o no lo que dicen otras personas. El poder de los dirigentes se basa en el poder de su habla; en la capacidad de organizar discursos complejos frente a sus dirigidos y en la capacidad de no quedarse mudo frente a una autoridad o alguien de arriba (F. Maureira F., cit. en Martinic, 1992, p. 298).

Constatamos que hablar más, ubica a las personas en una posición mejor con respecto a otras. En otras palabras, distingue o refuerza posiciones en el marco de jerarquías externas o internas que existen en el grupo de participantes (Martinic, *Ibidem*).

En el estudio de J. Martin (1994, p. 23) acerca de lo sucedido en una organización política de campesinas liderada por una maestra, anota que una mujer explicó tal papel en razón de la capacidad de expresión verbal de la docente: “Ella tiene la palabra.” Agrega que tal afirmación daba cuenta del sentido atribuido por los lugareños al hecho de tener palabras: “Tener la capacidad de mover a las personas con los discursos y adquirir el derecho y la obligación de dar voz a los temores y ansiedades de la gente, de hablar en contra de la injusticia.”

ra que interviene de manera importante en la dinamización y en el sostenimiento afectivo del grupo en los momentos difíciles.

–El compromiso con el trabajo y las diversas capacidades útiles para la vida del invernadero que ha demostrado tener a lo largo del tiempo; su discreción y franqueza, así como el trato equitativo otorgado a sus compañeras, son cualidades que desarrollaron, en las demás socias, una confianza polivalente en ella. Por esta razón, siempre la escuchan y su presencia despierta seguridad en el grupo.

Es posible afirmar que aun cuando el liderazgo de esta mujer es fuerte, no ha resultado asfixiante para el desenvolvimiento de sus compañeras. Esto concuerda con la preocupación expresada por ella: “Una sola no tiene por qué cargar con el paquete pues es de todas, y todas han de hacer y de opinar”, y con la presión ejercida para obtener la colaboración de todas en favor del grupo. De este modo, la participación, forzada o no, del conjunto de socias, tanto en las movilizaciones como en diversas reuniones y actos, ha incidido positivamente al permitirles ampliar su visión y experiencia.

Por su parte, la rotación en los cargos formales también ha impedido que la líder absorba todas las funciones y con ello nulifique las posibilidades de acción de sus compañeras.

El esfuerzo exigido por cada cargo, incluso cuando haya estado apoyado por la líder, les ha dado oportunidad de adquirir nuevas habilidades y de descubrir su capacidad de realizar tareas que no sean sólo de orden productivo. Esto ha pasado, de manera particular, a quienes han ocupado el puesto de presidenta: como representante oficial del invernadero debe hacerse cargo de realizar los trámites requeridos para recibir los pagos, así como de hablar con los funcionarios para hacer cualquier aclaración. De igual forma, implica informar a sus compañeras y discutir con ellas las posibles eventualidades en el trato con dichos funcionarios y asumir el papel de portavoz de las demandas del grupo.

Ahora bien, la presencia y el reconocimiento alcanzado por la dirigente, así como los lazos de dependencia que ha generado en el interior del colectivo, parecen obedecer más a la confianza y a la fuerza —que su personalidad transmite a sus compañeras—, que a su capacidad ejecutiva. El grupo mostró su competencia para funcionar sin tropiezos, durante un tiempo sin conflictos con el exterior, cuando la líder estuvo trabajando en los Estados Unidos como obrera. Esto deja ver, por tanto, que existen otras socias capaces de cumplir con las funciones operativas requeridas por el invernadero.

Para cerrar este apartado, resaltamos la atención que debe prestarse al papel central, en las posibilidades de vida de las organizaciones, de la participación, con voz y acciones, de todas las socias, en los asuntos que afectan su quehacer cotidiano y en el logro de aquello que las llevó a conjuntar sus esfuerzos. Cuando esta participación no se da, la lucha por la imposición de visiones e intereses personales o la aceptación, resignada o cómoda, de los ya impuestos, son hechos frecuentes que restan probabilidades de consolidación a los colectivos y les sustraen fuerza frente al exterior. Todavía más, tal tipo de participación contribuye a generar contrapesos que reducen la capacidad, que tienen quienes funcionan como líderes, de afectar el curso de los acontecimientos en los grupos.

LA ACTIVIDAD PROMOCIONAL EN EL GRUPO

Los responsables del programa

La marcada diferencia que existe entre el discurso y la práctica de las instituciones gubernamentales es ya tradición en nuestro país. Por lo tanto, no resulta sorprendente que en vez de brindar apoyo a las mujeres para asumir la gestión del invernadero, la labor institucional les haya impedido ejercer algún tipo de control sobre esta unidad productiva. Así, tampoco sorprende el uso de que han sido objeto.

Esto sólo ejemplifica el trato comúnmente recibido por quienes, a falta de recursos materiales y de oportunidades, se ven en la necesidad de tomar lo que los organismos gubernamentales les ofrecen como medida de solución a sus carencias, y de asumir el papel de “beneficiadas o beneficiados” de la acción gubernamental.

Dicho en otros términos, la situación crítica en la que viven importantes sectores de la población en México los obliga, en mayor o menor medida, a someterse a las reglas del juego, primordialmente a las no escritas, que les imponen (para darles acceso a algún bien o servicio requerido para su sobrevivencia) quienes tienen en sus manos la administración de los recursos públicos; asimismo, los fuerza a bregar con los problemas que acarrear las formas de trabajo habituales de las instituciones oficiales.

Entre las reglas no escritas están, por ejemplo, que los únicos a los que en la realidad se les puede exigir cumplir con las reglas escritas es a quienes no las escriben y tampoco las dictan. De igual forma, no está escrita la necesidad de conseguirse un “padrino” o una “madrina” para facilitar la resolución de demandas o para evitar mayores atropellos. Tampoco aparece escrita la exigencia de no ser miembro o simpatizante de un partido de oposición para poder acceder a los bienes o servicios ofrecidos, ni lo está el deber de asumir el papel de “beneficiadas o beneficiados” de la acción estatal; es decir, estar dispuestos a aceptar en mayor o menor medida el control de los “benefactores o benefactoras”, conformarse con cualquier cosa que éstos concedan, asistir a actos organizados por el gobierno o el partido oficial para retribuir de alguna manera las “dádivas” y los “favores” recibidos, así como para no perder la gracia de quienes deciden qué se da y a quiénes.

La visión de lo que puede representar, para autoridades y funcionarios gubernamentales, ser “benefactora o benefactor” y ser “beneficiado o beneficiada” puede ejemplificarse con la decisión, tomada en algún momento por el mandatario estatal, de quitarles a las socias la mitad de su predio de trabajo. Esta resolución trasluce que él se consideraba su “benefactor”, la persona que les había dado el invernadero; por tanto, él podía decidir quitarles

una parte de éste y ellas simplemente debían acatar su mandato. La arbitrariedad contenida en su decisión hace pensar que, tal vez, cuando él desencadenó este suceso, tenía en mente el episodio de la Biblia (Job, 1, 21) en el que Job decía a propósito de las desgracias que iba padeciendo: "Dios me lo dio, Dios me lo quitó, bendito sea su Santo Nombre."

Ahora bien, como ya se señaló, junto a la imposición de cierto tipo de reglas de juego, deben considerarse también las dificultades que acarrearán —a la buena marcha y al éxito de los proyectos—, aspectos tales como la forma en que habitualmente llegan a establecerse las acciones dirigidas a estos sectores (por ejemplo por modas sexenales, para ganar posiciones en el juego político, por compromisos y presiones nacionales o internacionales, que demandan atención inmediata a una cierta situación; para vender una imagen dentro o fuera del país, o, simplemente, por inercia).

En su materialización, estas formas dan pie a diagnósticos sesgados (en el sentido necesario para avalar la pertinencia de una decisión previamente tomada) o a otros de carácter muy general, unirreferenciados y hechos al vapor. En estos últimos los problemas suelen aparecer fragmentados y aislados de sus múltiples determinaciones, y la voz de quienes los padecen es ignorada. Asimismo, en estos diagnósticos las destinatarias y los destinatarios de los proyectos aparecen como sujetos sin historias colectivas e individuales concretas, sin especificidad alguna, sin necesidades e intereses propios y diferenciados según se trate, por ejemplo, de población femenina o masculina. Por ello, no escapan de las visiones estereotipadas que se tienen de lo que son, buscan y necesitan resolver los miembros de un cierto sector social. En otras palabras, se trata de diagnósticos en los que se da por sabido lo que no se sabe.

Ha de considerarse también la manera en que, por lo común, tales acciones se ofrecen, ejecutan y evalúan. Por ejemplo, tomando en cuenta que la búsqueda de clientela política, de futuros votantes agradecidos, o la necesidad de tranquilizar y acallar a inconformes adquiere un relevante papel en lo que se hace, el ofre-

cimiento y la promoción de los proyectos se envuelve en discursos llenos de compromisos y promesas que por lo regular pronto se olvidan.

Con tal envoltura y aprovechando la urgencia de estos sectores por encontrar una mejoría a su situación, se inicia la promoción de las acciones. La población acogerá estas acciones ya sea con incredulidad o con la esperanza de obtener algún provecho, según sus experiencias vividas. Su acogida también se verá influida por la imagen y la confianza que las o los posibles participantes tengan en las personas o instituciones que aparecen como avales.

Así, en el caso del invernadero, parece que las mujeres decidieron participar, no sólo por la urgencia económica padecida, sino también porque la propuesta venía de las y los docentes de sus hijas e hijos; o sea, de personas a las cuales se les concedía un saber y un lugar distinguidos, con capacidad para entender sus preocupaciones. De la misma forma, influyó lo atractivo que resultaba encontrar una fuente de empleo permanente en un lugar cercano a sus casas, así como la ilusión de ser propietarias de una empresa, y el lugar que ello les otorgaba frente a sus familias y a su comunidad. Asimismo, su decisión fue reforzada por los beneficios materiales y las relaciones que, observaban, habían ganado las socias de la UAIM ubicada en el pueblo.

La ejecución de las acciones, por otra parte, suele enfrentarse a escollos constantes, debido a la habitual mala planeación de éstas y a la pobreza de los diagnósticos en los cuales se basan. Estos obstáculos, por un lado, resultan mayoritariamente previsibles cuando se tiene un amplio conocimiento de la realidad en la cual se va a intervenir y, por otro, limitan el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales puestos en juego. Dichos impedimentos, además, dan pábulo a conflictos y tensiones, en quienes participan, que desgastan el interés, el ánimo y el compromiso requeridos para sostener las acciones y para evitar la tan frecuente deserción de las "beneficiadas" y los "beneficiados".

Debe añadirse que la ejecución resulta afectada por aspectos como los intereses personales de funcionarios, la ineficiencia del aparato burocrático, la falta de coordinación entre las diversas dependencias —que deben intervenir concertada y oportunamente en el transcurso de los proyectos— y por la pobre y fragmentada capacitación ofrecida al personal responsable de brindar un apoyo estable y una asesoría adecuada.

Por su parte, la evaluación de las acciones en curso, cuando se hace, tiene por costumbre el objetivo rector de justificar en las instancias pertinentes el gasto del presupuesto ejercido, así como ponderar y magnificar lo realizado con éste. Es por ello que tradicionalmente debe esperarse un cambio de autoridades o de funcionarios para conocer algunas de las insuficiencias o los problemas que vienen arrastrando las acciones, sus requerimientos de renovación o, simplemente, la necesidad de cancelarlas por costosas e inoperantes.

Dicho en otros términos, al no haber una oportuna y verdadera evaluación de lo puesto en marcha, de la relación entre propósitos y resultados (y sus aspectos determinantes), de los cambios o medidas adoptados (y de su posible efecto en distintos ámbitos y plazos), la corrección de las acciones se reduce a resolver los problemas más urgentes, sin otro sustento que lo que la percepción inmediata de los hechos dicta como causa y solución de éstos.

Evidencias de estas variadas situaciones se aprecian en el caso que nos ocupa. Así, una muestra de ello es que, dado que el establecimiento de los invernaderos fue apoyado financieramente por el gobierno federal, es de suponerse que para la negociación de los fondos se debió elaborar un proyecto capaz de justificar la inversión. Como no fue posible conseguir información oficial acerca de este programa, se desconoce el diagnóstico incluido en el proyecto.

De acuerdo con las fallas que desde su inicio presentó el programa —por ejemplo, establecer invernaderos en zonas en donde la cantidad y la calidad del agua, la temperatura media del lugar o

el tipo de suelo no satisfacían los requisitos indispensables para producir adecuadamente la flor y hacían a todas luces incosteable la inversión—, resulta difícil creer que se hubiera hecho un estudio serio como base y guía a la propuesta.

Este mismo escepticismo se presenta cuando se ve que la única capacitación, prevista por el programa, era de carácter técnico productivo, pues es evidente que ésta sólo podía cubrir una mínima parte de lo exigido para apoyar el buen funcionamiento de empresas de carácter social.

A la luz de estos hechos cuesta trabajo no colegir que la puesta en marcha de los invernaderos se hizo en forma improvisada, sin más sustento que una idea expresada por un gobernador. Así, estos datos permiten ver con claridad que el proyecto tenía fallas sustantivas desde el momento de su planeación o, simplemente, que su puesta en marcha obedecía, más que a otra cosa, a intereses ajenos a los propósitos declarados, lo que tornaba ocioso cualquier estudio serio.

Otra muestra: las diversas irregularidades denunciadas por las socias obligaron al entonces nuevo gobernador a realizar una auditoría, a quitar, a la unión de productores, el control del programa y a destituir de su cargo al director de éste. Tales medidas indican que el nuevo mandatario reconoció la existencia de graves y delicados problemas en la marcha del programa cuya solución debía ser atendida. Sin embargo, las acciones tomadas respondieron primordialmente a su apremiante necesidad de tranquilizar el ánimo de las socias y evitar que su movilización creciera, a fin de que el asunto dejara de ser noticia en los periódicos, y aprovechable por un partido de oposición que en aquel momento tenía mucha fuerza en el estado. No debe olvidarse que en la entrevista de las socias con el mandatario, él externó su preocupación acerca de la presencia de la prensa y la posibilidad de que ellas fueran apoyadas por tal partido. Tampoco puede olvidarse que las medidas de “solución” tomadas por el gobernador, con base en su “evaluación” del programa, no cambiaron en forma sustancial el manejo del mismo; pero sí lograron apaciguar la inconformidad de las mujeres.

Los variados aspectos, anotados en este apartado, muestran algunos de los vicios y las deficiencias más comunes en la base de la marcada diferencia entre lo que se ofrece y se cumple, a través de los proyectos dirigidos a la población pobre de nuestro país.

Otros agentes promocionales

La organización campesina independiente

El apoyo brindado por alguna organización campesina independiente, en un momento crítico de la vida del grupo, abrió la posibilidad a su promotora de iniciar una labor encaminada a lograr la independencia del invernadero. El interés que en un principio suscitó en las socias esta propuesta, aunado a la confianza depositada en la profesionista debido a su eficaz ayuda, provocaron que las mujeres estuvieran dispuestas a dejar su casa y sus hijos e hijas durante algunas tardes, y a posponer la realización de sus tareas domésticas, para ocupar ese tiempo en reuniones, hechas para identificar y discutir las necesidades y las acciones procedentes hacia la autonomía.

El paso del tiempo y los acomodamientos a las circunstancias a que éste da lugar, sumado a lo sucedido con el cambio de la profesionista por la joven promotora, desgastaron el interés que en un momento tuvieron las mujeres en explorar la posibilidad de romper con el programa. La mayoría de las socias veía poco provecho en la labor de la joven. Además de su asistencia irregular, las sesiones de trabajo con ella resultaban tediosas u ociosas para muchas, y la líder, en particular, creó dudas acerca de su capacidad para asesorarlas en una empresa tan compleja como la de independizarse del gobierno. Por ello, se llegó a considerar inútil y costosa en tiempo la tarea llevada a cabo con esta promotora. Descubrieron, también, que la mayoría asistía solamente para evitar pagar las multas; finalmente, decidieron cancelar su relación con ella.

En el fracaso de esta relación ha de considerarse no sólo la incapacidad de la joven promotora para mantener el interés de las socias en su trabajo, hecho vinculado con la falta de una línea de trabajo específica para mujeres en esta organización campesina, sino también los escasísimos recursos humanos y materiales de que dispone esta asociación para cumplir su labor y la prioridad que para ella tiene dar atención, más que a grupos aislados, a la gestación y consolidación de organizaciones comunitarias.

El promotor de la SEP

El inicio de acciones que tiempo después se interrumpen, o no reciben atención sistemática para apuntalar su desarrollo, es una falla recurrente en el quehacer de las instituciones gubernamentales. Ello se encuentra relacionado con aspectos como la común ausencia de rigor en las distintas actividades que determinan lo que resulta conveniente emprender y/o apoyar, y la forma efectiva de hacerlo. Vinculado a esto, es necesario considerar que habitualmente cada nueva autoridad o administración impone su particular perspectiva de las cosas, de lo que resulta prioritario y de los caminos a seguir, lo cual tiene como consecuencia el cancelar, posponer o abandonar a su suerte lo iniciado por sus predecesores. Otro aspecto es la reiterada falta de exigencia para cumplir con propósitos y metas.

Tenemos entonces que, en relación con la labor desempeñada por el promotor de la SEP en el invernadero, no hay información que permita conocer sus razones para haber abandonado las propuestas de trabajo con el grupo. Por ello, sólo puede consignarse el inicio de una labor que poco tiempo después quedó trunca, sin que las socias fueran informadas de los motivos de este desenlace.

La evolución que tuvo el trabajo realizado por la organización campesina independiente y por el promotor de la SEP, reforzó en mayor o menor medida, y sin habérselo propuesto, la dependencia del invernadero con la institución. Tanto una como el otro ofrecieron su ayuda para que las socias lograran su autonomía; sin embargo, ambas relaciones fracasaron, debido esencialmente a la

incapacidad de estos agentes para sostener su oferta de trabajo; por consiguiente, las mujeres han asociado este tipo de ofrecimientos con "pura palabrería", lo cual, sumado a los malos resultados obtenidos cuando ellas decidieron vender la flor por su cuenta, ha ahondado su escepticismo sobre la posibilidad de romper la atadura con la institución.

Lo sucedido con este invernadero ejemplifica lo difícil que resulta para estos colectivos encontrar un apoyo externo al de las instituciones a cargo de los proyectos, que en el transcurso del tiempo se mantenga y les ofrezca la posibilidad real de hallar opciones distintas a los laberínticos caminos que generalmente ofrece la acción gubernamental, y en los que sucumben muchos de los esfuerzos de trabajo e ilusiones de cambio de quienes, por su condición social, se ven forzados a tomar lo que los organismos gubernamentales les ofrecen.

FORMACIÓN EN EL GRUPO

Formación en la práctica

Como es sabido, las prácticas de los sujetos –y los diversos factores y sucesos que las cruzan– tienen, en su visión, actitudes y comportamientos, una influencia decisiva. Por este motivo, destacaremos, en este apartado, efectos importantes que el paso por esta experiencia ha tenido en las socias del invernadero.

Para el desarrollo de este punto se retoman algunos de los señalamientos –hechos por ellas en entrevista individual y en el taller en el cual participaron junto con campesinas de otras organizaciones–, acerca de los beneficios personales obtenidos como resultado de su actividad en esta asociación. La razón de incluir tales apreciaciones es que dan cuenta de importantes primeros pasos, dados por estas productoras, en el camino que lleva a la ruptura de la opresión y subordinación impuestas a las mujeres en nuestra sociedad:

–Me he enseñado a trabajar la planta –dice una de ellas–, a convivir con mis compañeras, a conocer el carácter de cada una; más que nada a tener valor para enfrentarme a las personas que me querían sobajar. Cuando llegamos a trabajar aquí nadie quería ni alzar la cabeza.

–Me gusta la unión, no estar solas, tengo más valor, me siento más fuerte, esto también ha servido en mi casa –nos cuenta otra mujer–: simplemente en tomar decisiones más fuertes sin temer como antes que no podía ni hablar con mi esposo cuando no estaba de acuerdo con él, me quedaba callada; ahora, si él grita yo también grito, si yo tengo la razón se lo hago ver; antes no era capaz de eso, me daba miedo.

–Las cosas que uno no sabe, con la plática de las demás se está uno dando cuenta –precisa una tercera informante–. Antes yo no sabía nada de nada y estaba muy ignorante, así va uno abriendo los ojos, lo que es estar aquí en la vida.

–Aprendí a no depender de algunos –afirma otra mujer–, a valerme por mí misma, a hablar, otra manera de hablar, un poco de política. Ahora ya no me dejo, me pongo a la altura, esto lo aprendí aquí.

–Se desarrolla uno más que en su casa –relata otra participante–, trato con gente de más alto nivel de estudios. Si estuviera en mi casa hay cosas que uno no se da cuenta, yo no supiera que sirvo para irle a decir de cosas a ellos [funcionarios], no me hubiera dado cuenta; yo le puedo hablar al gobernador y no me siento menos que él. Yo al menos me siento mejor como mujer y como persona, me siento útil a mí misma, luchando por mis hijos y por mi marido, por su futuro.

–Me gusta mucho el trabajo, siento que no cualquiera lo hace sino que hay que aprender poco a poco y hacerlo bien –expresa una más de ellas. Me siento como una maestra que primero fue a la escuela y aprendió para luego hacer su trabajo; tengo orgullo de ser floricultora y todo el conocimiento que se necesita, es... ¿cómo le diré?... ¿cómo se dice?... como una profesión, no somos cualquier cosa.

–Yo siento que también cambia la responsabilidad en el hogar –manifiesta otra de las participantes–, en mi casa cada uno de mis hijos tiene un quehacer para mantener la casa en orden. Ya no está una nada más para lavar, planchar y hacer la comida. Yo siento que ha cambiado mi hogar.

–Como que se libera uno más del esposo –nos dice una última señora–, porque cuando no trabaja una como que la tiene más aprisionada; en cambio, trabajando es diferente. Yo siempre he trabajado pero nunca había salido de mi casa. Pero ya cuando trabajé en el invernadero fue diferente para mí. Luego [mi esposo] me iba a traer al invernadero y me llevaba, y ya me quería pegar; pero pues yo también ya me ponía, ¿por qué me iba a pegar si estaba yo trabajando? Yo siento que me liberé. Ahora él me quiere decir algo, pues yo también le contesto, le digo “tú metes dinero, pues yo también, así que estamos iguales ahorita”.

Lo dicho por las socias es un claro indicio de que la lucha librada para obtener ingresos, así como las movilizaciones emprendidas –para forzar tal hecho y evitar ser despojadas de la mitad de su predio–, han sido una importante escuela. La posibilidad, que les ha dado el tránsito por esta experiencia colectiva de trabajo, de revalorarse ante otros y ante sí mismas,³⁶ de desarrollar capacidades que no habían imaginado, de descubrirse sujetas de derechos y no sólo de obligaciones, de alterar a su favor el orden doméstico,³⁷ son

³⁶El efecto que en general tienen estas experiencias como posibilitadoras de aspectos tales como el incremento de la autoestima de las mujeres, de la confianza en sí mismas y el desarrollo de lazos afectivos, aparece destacado, entre otros, en los siguientes trabajos: CEPAL, 1989a; Bonilla, 1990; Bruce, 1989; Miranda, 1991; Piza y March, 1990.

³⁷Según lo señala J. Bruce (1989, p. 988), la clave para el cambio de la dinámica familiar se encuentra en las experiencias extrafamiliares, pues éstas dan a las mujeres la oportunidad de verse a sí mismas diferentes, de sentirse molestas por su posición subordinada, y *empoderadas* para hacer frente y transformar los aspectos que dentro de la familia las oprimen.

Por su lado, Buvinic (1989, p. 1053) menciona que en evaluaciones de estos proyectos aparece que los ingresos obtenidos por las mujeres no les dan, por sí mismas, una mejor posición para negociar dentro de sus familias. Tomando en cuenta la afirmación contraria aparecida en otras evaluaciones, ella considera que no hay evidencias suficien-

valiosos resultados que ellas no buscaron, ni pensaron tener cuando ingresaron al invernadero con la única esperanza de ganar algún dinero.

Es por demás evidente que contribuir a estos resultados tampoco fue el acto intencional de una institución, cuyo comportamiento da obvias muestras de que el único valor concedido a estas productoras es el de servir de instrumento al ejercicio de un programa dirigido a ser fuente de recursos monetarios, cuyo manejo poco claro de las cuentas ha impedido, a quienes generan tales recursos –las supuestas propietarias del invernadero– saber acerca del destino final de éstos.

Reconocer el papel formativo que, de manera fortuita, ha tenido esta experiencia colectiva de lucha por la sobrevivencia –así como el valor que sus frutos tienen para el avance de mujeres que, como éstas, han de sumar a su sujeción genérica la derivada de su pertenencia a una clase que ocupa un lugar subordinado en la estructura social de nuestro país–, lleva a destacar los siguientes tres aspectos:

a) Las posibilidades de cambio que ofrece, a quienes pertenecen al “segundo sexo”, participar en una lucha conjunta capaz de permitirles ampliar su campo experiencial y romper el aislamiento que conlleva el hecho de ser mujer en una sociedad en donde tal atributo delimita la casa como espacio natural y obligado de su quehacer, y a la familia como el ámbito privilegiado de su intervención.³⁸

tes para determinar que el aumento de los ingresos conduzca a la reducción de las desigualdades entre los sexos y al *empoderamiento* de las mujeres. La brecha resultante entre los ingresos y el poder de hombres y mujeres es muy amplia para ser afectada por pequeños cambios en el ingreso de ellas. Lo que sí aparece, según puntualiza, es que ellas incrementan la confianza en sí mismas, lo cual es sólo un primer paso para la adquisición de estatus y poder.

³⁸En los estudios de G. Mummer (1994, p. 207) y F. Wilson (1990, pp. 204, 214) acerca de la participación de mujeres rurales en el trabajo asalariado (empacadoras de fresa, talleres de confección de ropa), se aprecia la influencia de esta experiencia en el cambio de actitudes de quienes se convertían en obreras. Buena parte de ellas eran, por cierto, mujeres jóvenes cuya inserción laboral obedecía a la necesidad de apoyar el exiguo gasto familiar. Así, por ejemplo, estas autoras observan en cada caso que, mientras las generaciones de mujeres que difícilmente habían podido salir de su unidad doméstica (las

Este aislamiento, por otra parte, es muy difícil de romper en comunidades, como la de esta agrupación productiva, donde se dan situaciones como las siguientes: el reducido tamaño del pueblo convierte al chisme en un temido verdugo que inhibe la convivencia extrafamiliar; la escasez de recursos productivos y de fuentes de empleo obligan a una emigración que deja a muchas madres de familia solas y como únicas responsables de sacar adelante a sus hijos e hijas, en medio de difíciles condiciones que las fuerzan a emprender nuevas estrategias de sobrevivencia, generalmente de carácter individual (las cuales se traducen en largas y extenuantes jornadas que limitan la oportunidad de ocuparse de aspectos distintos a los meramente productivos y reproductivos).

b) Los variados obstáculos que la ideología, y las prácticas consecuentes al orden de género vigente, imponen al cambio del ser y hacer de las mujeres; aspectos que ciñen el comportamiento femenino a un deber ser opresivo cuya alteración produce tensiones y conflictos personales, familiares y comunitarios, que continuamente ponen a prueba la tenacidad de quienes, con su actuación, atentan contra las "buenas costumbres".

Por esta razón, es evidente que la necesaria consolidación y dinamización de cambios, como los iniciados por las socias del invernadero, no deben depender de hechos no intencionales; con esto nos referimos, por ejemplo, a una formación de naturaleza azarosa, ocurrida en la lucha diaria por la sobrevivencia o en acciones eventuales que, como las movilizaciones llevadas a cabo por este grupo, surgen de la conjunción aleatoria de ciertos factores —el abuso y la torpeza de una institución, la solidaridad y el empuje de una maestra, y la urgencia económica e indignación de unas productoras.

madres y abuelas de las asalariadas) soportaban el maltrato recibido de sus parejas, las jóvenes obreras no estaban dispuestas a hacerlo. Igualmente, en ambos casos, se observó el empeño puesto por estas jóvenes en establecer un hogar propio al momento de casarse para así liberarse de la intervención ejercida en sus vidas por las familias de sus maridos, al vivir en casa de ellos; es decir, buscaban de esta manera lograr una mayor capacidad de decisión.

De igual manera, el logro de los propósitos —que el colectivo expresó tener cuando realizaron un balance de su experiencia—³⁹ no es alcanzable con un comportamiento únicamente de carácter reactivo, como el que hasta ahora han demostrado tener las integrantes del invernadero.

Hacer efectivos los derechos de propiedad sobre su unidad productiva y transformarla en una empresa económicamente rentable, así como en un espacio de unión y de crecimiento personal, requiere más que empeño y voluntad. Descubrir las acciones y los pasos diarios que median entre deseos y hechos implica un ejercicio serio y sistemático de reflexión, algo que nadie las ha ayudado a hacer. Por esta razón, aparece como poco probable que el grupo pueda ir mucho más allá de lo que hasta el momento ha logrado, lo cual, desde luego, no es poco.

c) La posibilidad de potenciar los cambios en el ser y hacer de las mujeres, propiciados por la acción colectiva, y de que este tipo de asociaciones puedan avanzar hacia la consecución de los propósitos perseguidos con su quehacer productivo, requiere del apoyo de una actividad formativa intencional y sostenida. Esta actividad, en síntesis, deberá proporcionar a las socias, por un lado, la capacitación técnica necesaria para poder ejercer el control de la empresa y para que ésta sea económicamente exitosa;⁴⁰ por otro lado, habrá de ocuparse de dar sustento a la realización de un proceso reflexivo capaz de permitir a las participantes el acceso a una visión crítica de su realidad como mujeres y campesinas.⁴¹ Tal visión debe brindarles los elementos para definir su propio proyecto, para encontrar vías de solución a los obstáculos, de distinta

³⁹ "Queremos seguir juntas y unidas como lo hemos aprendido, recibir un trato justo y luchar para que el invernadero sea nuestro."

⁴⁰ Si bien las cargas de trabajo, la falta de experiencia o de conocimientos de las socias en algunas materias, o el nivel de especialización requerido para desempeñar eficazmente ciertas tareas pueden hacer conveniente o indispensable recurrir al apoyo de profesionistas, la capacitación técnica deberá cuidar de ofrecer a las mujeres aquellos saberes o destrezas imprescindibles para garantizar su capacidad de control.

⁴¹ S. Kries (1993, p. 87), en un trabajo en donde se aborda lo relativo a los propósitos de una educación no-formal de carácter crítico, advierte:

naturaleza, que limitan los resultados posibles de obtenerse con su esfuerzo productivo, y con los cambios iniciados en su forma de ser mujeres no sujetas a un deber ser aprisionante.

La ausencia generalizada de una labor educativa consistente en grupos como el estudiado, es un hecho que no se puede pasar por alto cuando se busca explicar la frágil vida que comúnmente tienen estas asociaciones o los usuales resultados materiales (pobres en relación con el esfuerzo invertido en ellas), que obtienen quienes las forman. Tampoco puede ignorarse esta ausencia cuando se inquiere por las razones de la generalizada y escasa capacidad de intervención de las participantes en la definición del rumbo de sus empresas; es decir, por la relación que muchos grupos guardan con el concepto de "grupos-objeto".

Apoyo educativo

Una actividad cuya necesidad se ha venido esbozando a lo largo de este escrito, al señalar los problemas derivados de su ausencia, es aquella que se ocupa de proveer los apoyos educativos requeridos por las socias de estas organizaciones para lograr su integración grupal, fortalecer su desenvolvimiento individual y colectivo, y alcanzar el control y óptimo desarrollo de sus unidades productivas.

La eficacia posible de una actividad como la señalada pasa necesariamente por una adecuación, tanto a los fines perseguidos con el establecimiento de estas microempresas, como a las condiciones particulares de vida de los sujetos que las forman y a las trabas concretas que enfrentan para desempeñar sus tareas.

Para abordar lo relativo al apoyo que en esta materia debe prestarse a grupos similares al invernadero, se tomará a éste como

Plantear seriamente la realidad como el objeto del conocer y transformar, implica entender la realidad como una totalidad compleja, dinámica e histórica y, por lo tanto, cuestionadora de las explicaciones de "lo natural" de las opresiones sociales. Supone también develar las relaciones de poder de una realidad interrelacionada y, por tanto, desafiar la separación de las ciencias y la superespecialización de un conocimiento cuando ello significa no volver a encontrar más la relación con el todo, en el cual las partes encuentran su sentido y validez.

ejemplo. Así, desde el momento de su definición, se aprecia en este caso la existencia de tres grandes especificadores, que debieron constituirse en referentes, o puntos de partida centrales, para orientar el desarrollo de una actividad educativa adecuada al proyecto y a los sujetos en cuestión: microempresa productora de flores, de carácter social, formada por mujeres campesinas. Estos especificadores se comentan, en sendos apartados.

Microempresa productora de flores

Este especificador obliga a considerar el conjunto de conocimientos y destrezas requeridos por las propietarias para cuidar y aprovechar de la mejor manera sus recursos productivos; para obtener flores (con la calidad y en la cantidad que exige competir en el mercado) y ganar utilidades propias de una empresa económicamente rentable. Es decir, demanda identificar la capacitación técnica para la producción que deberá irse ofreciendo a las socias, a fin de apoyar el desarrollo de una agroindustria exitosa.

No es ocioso enfatizar que la capacitación técnica, si bien es un apoyo indispensable para el óptimo desenvolvimiento económico de una empresa, por sí sola no garantiza su buena marcha. Ésta depende de muchos otros factores, tales como los recursos naturales, económicos, técnicos y humanos disponibles, la calidad del producto y su demanda en el mercado, los canales de distribución existentes, las posibilidades de acceso a los insumos y su costo, así como la eficiencia de los procesos de trabajo. Los factores susodichos deben ser considerados en los estudios de factibilidad requeridos para sustentar la pertinencia de un proyecto, así como sus posibilidades de éxito.

Carácter social

Son cuatro las características generales de este tipo de microempresas, de acuerdo con Dávila (1988, pp. 6-7):

En primer lugar, las unidades económicas o empresas del sector social son propiedad o pertenecen a los propios trabaja-

dores. Más aún, sus dueños trabajan, desempeñan múltiples actividades en ellas. De modo más general la empresa es de los trabajadores, en ella trabajan de modo continuo, son –por ello– no sólo propietarios de los medios de producción sino de los productos, bienes y servicios que allí se realizan.

En segundo lugar, las formas más comunes de organización que se dan en ellas son democráticas y participativas. Existe tanto cooperación, solidaridad y ayuda mutua en la dirección, organización, gestión y control como participación efectiva en la toma de decisiones sobre los anteriores aspectos.

En tercer lugar (y en concomitancia con las anteriores características), la participación en el destino y producto, y en los excedentes generados –de acuerdo con la participación social en el trabajo en sus diferentes facetas y en relación directa con la rentabilidad social de la empresa– se destina a la manutención, consolidación y desarrollo de las propias unidades, de los miembros de la misma y de las comunidades a los que los anteriores pertenecen.

En cuarto lugar, tanto la producción, distribución así como los intercambios, el consumo y demás servicios realizados en las mismas, tienen como finalidad primaria el fortalecimiento de la autonomía e independencia de los propios trabajadores y de su patrimonio social e individual.

Entre los aspectos que la Ley de Sociedades de Solidaridad Social marca como características de este tipo de empresas están:

La Sociedad de Solidaridad Social se constituye con un patrimonio de carácter colectivo, cuyos socios deberán ser personas físicas de nacionalidad mexicana, en especial ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas y personas que tengan derecho al trabajo, que destinen una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social y que podrán realizar actividades mercantiles (artículo 1o.).

Las Sociedades de Solidaridad Social tendrán por objeto, según esta misma ley:

- I. La creación de fuentes de trabajo;
- II. La práctica de medidas que tiendan a la conservación y mejoramiento de la ecología;
- III. La explotación racional de los recursos naturales;
- IV. La producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios que sean necesarios, y
- V. La educación de los socios y sus familiares en la práctica de la solidaridad social, la afirmación de los valores cívicos nacionales, la defensa de la independencia política, cultural y económica del país y el aumento de las medidas que tiendan a elevar el nivel de vida de los miembros de la comunidad (artículo 2o.).

La dirección y administración por otra parte, estarán a cargo de:

- I. La asamblea general;
- II. La asamblea general de representantes, en su caso;
- III. El Comité Ejecutivo, y
- IV. Las demás comisiones que se establezcan en las bases constitutivas o designe la asamblea general (artículo 16).

En otros artículos se observa el reconocimiento otorgado a la actividad educativa, como apoyo indispensable para el desarrollo de la asociación y sus integrantes:

La Comisión de Educación se compondrá de tres miembros, que serán designados por el Comité Ejecutivo y que podrán auxiliarse de las personas que crean necesarias para sus actividades ejecutivas (artículo 27).

La Comisión de Educación tendrá los siguientes objetivos:

I. Procurar la educación para la totalidad de los socios, tomando como base los principios que consagra el artículo 3o. de la Constitución General de la República y la Ley Nacional de Educación de Adultos;

II. La formación de los socios con sentido de la solidaridad social, de la conducta responsable y con espíritu de disciplina e iniciativa, y

III. Proporcionar orientaciones claras y precisas a todos los miembros de la sociedad para alcanzar su formación intelectual, moral y social (artículo 28).

Como puede apreciarse, el fin trazado para este tipo de empresas no es sólo proporcionar empleo, producir bienes o servicios, y la obtención de beneficios económicos para sus propietarias y propietarios, sino además que sus integrantes desarrollen la capacidad de ejercer la gestión y el control de su unidad en forma colegiada. De la misma forma, se intenta hacer de estas experiencias un espacio educativo para la acción solidaria de quienes participan en ellas.⁴²

Así, es claro que la tarea asignada a las integrantes del invernadero no se agota en la producción de flores. Deben lograr además un funcionamiento autogestivo. También requieren dar atención al mejoramiento de las condiciones de vida de sus socias y a sus necesidades de formación, para poder participar en el desarrollo y fortalecimiento del grupo y de la sociedad.

La complejidad de la labor salta a la vista. Asimismo, se puede apreciar que la viabilidad de su cumplimiento no sólo supone la participación activa, reflexiva y concertada de las integrantes de la asociación, sino que ésta es precisamente pilar de esa viabilidad.

⁴²Para ver interesantes ejemplos de lo logrado a nivel organizativo, en comunidades del estado de Hidalgo, con la utilización del "autodidactismo solidario", *cf.* Cárdenas y García Angulo, 1987. También consúltense los cuadernillos de la serie Del Autodidactismo a la Autogestión, publicados por Fundación Friedrich Ebert/Servicios de Educación de Adultos, A.C., México.

Esta última observación obliga a precisar un aspecto que hace aún más compleja la situación. En efecto, ha de considerarse que el establecimiento de las tareas por cumplir –por más provechosas que éstas puedan ser– no surge de quienes integran el colectivo, sino que parte de la visión que personas externas tienen acerca de quienes reciben sus acciones y de cuáles son sus problemas y necesidades. Por tal razón –y en particular si los destinatarios y destinatarias han resuelto su sobrevivencia mediante estrategias individuales– las actividades distintas a las de orden productivo suelen parecerles, al menos por un tiempo, como ajenas o distantes al cumplimiento del propósito inmediato (la obtención de beneficios materiales) que hizo que se inscribieran en la asociación.

La demanda por participación y democracia interna en los grupos no surge en forma espontánea: se va desarrollando a medida que se logra una conciencia comunitaria. Esto obedece al peso que tiene la finalidad instrumental⁴³ (conseguir bienes o ingresos) en el momento del reclutamiento, lo cual lleva a los sujetos a considerar ocioso o "costoso" involucrarse en actividades que no se vean como determinantes para la satisfacción de las necesidades materiales. Para que el tiempo que requiere dedicarse, por ejemplo, a la realización de asambleas, de evaluaciones, a la fijación de estrategias, a elegir y controlar dirigentes, se aprecie como un beneficio y no como un costo, es necesario que el grupo haya logrado verse a sí mismo como algo más que un mecanismo instrumental para resolver carencias materiales (Campero, 1987, p. 79).

En el caso de los grupos formados por mujeres es imperioso considerar, además, las dificultades que acarrea a su participación la sobrecarga de trabajo que significa cumplir tanto con sus quehaceres domésticos como también con todas las obligaciones adquiridas en sus grupos de trabajo. En relación con este aspecto X. Aranda (1991, p. 121) señala:

⁴³Para ver los planteamientos en torno al papel de la racionalidad instrumental (relación costo-beneficio) en la acción colectiva *cf.* Olson, 1965; Tilly, 1985.

En general, tanto los responsables de proyectos como las agencias, por la concepción misma con que se han definido estas acciones –multifacéticas y de múltiples propósitos–, han hecho a las participantes *víctimas* de grandes exigencias: organizarse, reunirse, capacitarse, producir, crear una empresa y dirigirla, cambiar la organización doméstica, los horarios y las salidas [...]

Una observación interesante sobre esta situación la hace V. Guzmán (1991, p. 321):

Los proyectos productivos han significado, y significan aún, una pesada carga de trabajo [...] Cuando ésta es tan intensa, los beneficios asociados a la organización de las mujeres tienden a perderse, al restringirse el espacio de comunicación interno y someter a sus integrantes a una multiactividad que las distancia de sus redes familiares y sociales tradicionales y las somete a constantes tensiones y presiones de la familia, de los proyectos y de las instituciones con las cuales interactúan.

Este tipo de observaciones no pueden ser ignoradas por quienes diseñan los proyectos. En éstos han de considerarse diversas formas de resolver la sobrecarga de trabajo que generalmente implica a las mujeres participar en ellos. Una medida propuesta por cierta autora es que la capacitación incluya a los esposos o compañeros para dar lugar a una conciencia y una práctica de redistribución de las tareas (Miranda, 1991, p. 88).

La consideración de todo lo esperado de estas empresas hace evidente la necesidad de que las instituciones responsables de apoyar su desarrollo realicen un trabajo educativo de largo plazo, que vaya más allá de la sola capacitación técnica para la producción y de aquella, de naturaleza igualmente técnica, requerida por sus miembros para poder ejercer el control y la gestión de la empresa,⁴⁴

⁴⁴Por ejemplo, en la capacitación ofrecida por los programas de crédito para "grupos solidarios", establecidos en América Latina, se pone énfasis en técnicas empresaria-

como capacitación en contabilidad, administración y comercialización. Es decir, además de proveer al grupo de las competencias exigidas para un eficiente desarrollo empresarial, es menester ofrecerle una formación que dé impulso a la integración grupal, así como a la constitución de un colectivo capaz de delinear su propio proyecto y que funcione sustentado en una participación crítica, solidaria y democrática de sus integrantes.⁴⁵

De esta forma, una vez apuntado el camino que tienen por delante las empresas de carácter social, y el tipo de apoyos que en términos generales deberá darles el trabajo educativo para contribuir a su desarrollo, se requiere considerar lo relativo a los sujetos que aparecen como integrantes de la asociación.

Mujeres campesinas

Este especificador da cuenta de dos condicionantes básicos, el género y la clase de los sujetos que aparecen como integrantes de la asociación, cuyas implicaciones (junto con las derivadas de otro tipo de condicionantes, por ejemplo la edad, la escolaridad y la experiencia laboral) para la vida de estos grupos tienen que ser forzosamente consideradas y atendidas por el trabajo educativo. Esto quiere decir que el trabajo educativo deberá tener presente, por un lado, las representaciones, los valores, las normas, los discursos y las prácticas que median y regulan las posibilidades de ser y hacer de las mujeres en nuestra sociedad;⁴⁶ por otro, las características de vida de la población campesina de nuestro país.

les, administración del crédito, costos, comercialización y mantenimiento de registros. También en técnicas de cooperación, liderazgo, evaluación de necesidades, relaciones humanas y estimación propia (McKean, 1988, p. 154).

⁴⁵El reconocimiento de que las competencias, requeridas para el desarrollo de estas empresas, no se dan en forma espontánea, ha llevado desde hace largo tiempo –a múltiples instituciones y equipos de promoción– a procurar, en la población participante, la adquisición no sólo de conocimientos y habilidades particulares, sino también de los valores consecuentes al tipo de participación que estas empresas demandan.

Para ver ejemplos de las estrategias empleadas en este sentido por algunos equipos, así como lo sucedido en los grupos atendidos por ellos, *cf.* Martinic y Walker, 1990.

⁴⁶Los fracasos en las acciones de desarrollo, provenientes de la falta de consideración de la condición, necesidades e intereses particulares de las mujeres, han dado como

La consideración de estos dos condicionantes y el análisis de la manera como se particularizan e interrelacionan en la realidad concreta que constituye el ámbito de acción de estas asociaciones –así como en la situación de vida enfrentada por las mujeres que las forman– son puntos de partida primordiales para ubicar y enmarcar problemas y ataduras que dan perfil a las destinatarias de estos proyectos, así como a sus necesidades de formación.

Por ejemplo, en relación con la pertenencia de las destinatarias al sector campesino, habrá que tener en mente la forma en que afectan su actuación y su visión de las cosas aspectos como el trato paternalista e instrumental que a lo largo del tiempo ha recibido la población de este sector por parte de las dependencias gubernamentales, los déficit educativos que comúnmente tiene y la carencia de recursos materiales que garanticen la sobrevivencia cotidiana de sus familias.

Atendiendo a su calidad de mujeres habrá de tenerse presente, entre otras cosas, la manera en que afecta su desempeño y sus posibilidades de participación (en ámbitos distintos a los designados como propiamente femeninos), las formas y matices que adquiere la violencia simbólica⁴⁷ vinculada al mantenimiento del

resultado la elaboración de diversas metodologías de capacitación en materia de género, dirigidas en algunos casos sólo a planificadores, y en otros, como lo señala N. Kabeer, también a investigadores y a quienes trabajan directamente con los grupos de base. Para ver una revisión de los marcos en la base de tres de esas metodologías, *cf.* Kabeer, 1994.

Para ver lo sucedido en una experiencia de formación, llevada a cabo en España, orientada a lograr la incorporación de los asuntos de género en la planificación del desarrollo, *cf.* De la Cruz, 1993.

⁴⁷Dicen Bourdieu y Passeron (1981, p. 44):

Todo poder de violencia simbólica, o sea, todo poder que logra imponer significaciones e imponerlas como legítimas disimulando las relaciones de fuerza en que se funda su propia fuerza, añade su fuerza propia, es decir, propiamente simbólica, a esas relaciones de fuerza.

En otro trabajo, Bourdieu (1993, p. 90) dice:

La violencia simbólica [...] es una violencia que se ejerce, si puede decirse, en las formas, poniendo formas. Poner formas, es dar a una acción o a un discurso la forma que es reconocida como conveniente, legítima, aprobada, es decir, una forma tal que se puede producir públicamente, frente a todos; una voluntad o una práctica que,

orden que regula las relaciones entre los géneros. Esta clase de violencia coarta las posibilidades de desarrollo de las mujeres y da lugar, por ejemplo, al desprestigio y satanización de aquellas cuyas prácticas no se ajustan a lo establecido como su “deber ser”, así como a la devaluación o ridiculización de quienes “permiten” o “solapan” tal desviación.

Un ejemplo concreto de lo conflictivo y amenazante que puede resultar trastocar de alguna manera la normatividad de género, son las reacciones que la líder y sus marido tuvieron cuando ella trabajó temporalmente en la cocina de un restaurante:

Él no tenía “chamba”, le daba pena que me vieran ahí; se sentía impotente, me decía “¿quién iba a pensar que ibas a tener que trabajar?”. A mí tampoco me gustaba, pues como había hombres y cerveza, sentía que podían hablar mal de mí; luego él encontró trabajo y me sacó de ahí.

Otra demostración del peso y los efectos de la violencia simbólica en la actuación de las mujeres es lo señalado por M. Roldán en relación con lo sucedido con la inserción laboral de ellas en las empacadoras de tomate y hortalizas en Sinaloa.

Esta investigadora encontró que el medio social aceptaba la necesidad de trabajar de quienes ocupaban el lugar de jefas del hogar.⁴⁸ En el caso de quienes tenían esposo, sin embargo, ni ellas,

presentada de otra manera, sería inaceptable (es la función del eufemismo). La fuerza de la forma, esta *vis formae* de la que hablan los antiguos, es esta fuerza propiamente simbólica que permite a la fuerza ejercerse plenamente al hacerse desconocer en tanto que fuerza y al hacerse reconocer, aprobar, aceptar, por el hecho de presentarse bajo las apariencias de la universalidad –la de la razón o de la moral.

Asimismo, en 1991: p. 24, afirma que “la violencia simbólica, violencia suave, invisible, ignorada como tal, elegida tanto como sufrida [...] la que honra la moral del honor, se impone como el modo de dominación más económico [...]”.

⁴⁸A pesar del “permiso” social dado a estas mujeres para trabajar, la presión ejercida sobre su comportamiento por las normas de género y la amenaza que representa para su “buen nombre” alterarlas de alguna manera, se hace evidente en lo referido por una de estas jefas de familia. Ella comentó que desde su separación del marido vivía sola con sus hijos y solamente salía de su casa para comprar lo necesario: “Yo no salgo a ninguna

ni sus parejas, y tampoco el medio social, justificaban fácilmente su “asalarización”. Sólo la extrema necesidad económica o la “desobligación” del marido atenuaban los efectos de la violación a las normas de género predominantes. La cercanía física del esposo, agrega Roldán, actuaba como protección y diluía en parte esa oposición (1986, p. 208).

Omitir la consideración de tal tipo de condicionamientos da por resultado el ejercicio de una actividad educativa desvinculada de la realidad y, consecuentemente, con escasas posibilidades de contribuir al desarrollo de asociaciones como las estudiadas.

Dicho de otra forma, la adecuación de la actividad educativa debe pasar necesariamente por la identificación de aquellas condiciones que —como las derivadas de aspectos tales como el género, la clase, la etnia y las etapas del ciclo de vida— dan rasgos significativos y perfil a los sujetos y permiten ubicar las tareas consecuentes a su situación y a los propósitos perseguidos en los proyectos.

Sobre este punto es importante precisar que la crítica, desde una perspectiva de género de las acciones de desarrollo dirigidas a mujeres pobres de diversas latitudes, ha dado lugar al surgimiento de un enfoque que se materializa en proyectos orientados a resolver no sólo las carencias económicas de estas mujeres, sino también aquéllas que les impiden desarrollarse como sujetos a través de su *empoderamiento*.⁴⁹

De acuerdo con S. Wieringa (1994, pp. 832, 833) en el enfoque del *empoderamiento* se destaca la necesidad de *empoderar* a las mujeres o grupos de mujeres a través de las acciones de desarrollo; no para invertir las jerarquías de poder existentes sino para que puedan hacer sus propias elecciones, hablar en su propio nombre

parte —dijo—, no salgo al cine, ni a un baile.” Cuando Roldán le preguntó las razones de ello, esta mujer dijo tener la necesidad de contrarrestar lo dicho por su esposo y comprarle a la gente “que no me ve en ninguna parte, que soy una mujer decente”.

⁴⁹Una perspectiva equivalente a la del *empoderamiento* es la identificada como “estrategias de desarrollo autónomo”. Para una visión de sus presupuestos y objetivos *cf.* De Kwant y Guillén, 1993; Ruiz Bravo, 1994.

y controlar sus vidas. Tal proceso está vinculado a tres dimensiones: evidenciar el poder opresivo de las relaciones de género existentes, enfrentarlas de modo crítico, y tratar creativamente de dar forma a otro tipo de relaciones sociales. Este enfoque reconoce la naturaleza política del proceso de desarrollo y estimula a las mujeres a participar de manera activa como actores políticos. La movilización política y la concientización son considerados como elementos importantes, y las organizaciones de mujeres son vistas como actores vitales en el proceso de desarrollo.

En los proyectos derivados de este enfoque, y en razón de sus propósitos, se otorga una especial relevancia a la realización de actividades educativas capaces de contribuir, por un lado, a la toma de conciencia de las participantes sobre su situación en cuanto mujeres —así como al desarrollo de competencias que les permitan, por ejemplo, actuar en la vida pública, ejercer liderazgo y enfrentar las relaciones desiguales padecidas en la esfera doméstica— y, por otro, al fortalecimiento de sus organizaciones.⁵⁰

Frente a esta clase de propuestas⁵¹ resulta interesante anotar los temores que, según señala M. Buvinic (1989, p. 1053), despierta, en algunas agencias financiadoras de proyectos dirigidos a mujeres, alterar las relaciones entre los géneros. Mediante las respuestas dadas a un cuestionario remitido a los funcionarios de estas agencias, la autora observa que los donantes de fondos se sienten más

⁵⁰Un ejemplo de estos planteamientos aparece en el documento que resultó de un taller llevado a cabo en Filipinas, con las responsables de proyectos en marcha en la región asiática (*cf.* Piza y March, 1990).

Para ver algunas sistematizaciones de experiencias educativas con enfoque de género llevadas a cabo en México y otros países de América Latina con campesinas y colonas, *cf.* Fernández *et al.*, 1991; Hee Pedersen, 1988; Valdés, 1992; Zapata *et al.*, 1994.

⁵¹K. Young (1991, p. 35) formula una advertencia que resulta importante si se busca contribuir, a través de estas acciones, al cambio de la situación de las mujeres: los proyectos de generación de ingresos son casi obligados por la pobreza en que muchas viven

Sin embargo, es improbable que éstos generen transformaciones si se basan en habilidades tradicionales de las mujeres, producen bienes para un mercado inestable, generan bajas utilidades y son políticamente invisibles. Es más probable que los proyectos basados en alguna forma de organización colectiva, que exigen mayores niveles de destreza y una comprensión no sólo del proceso productivo sino del sistema económico, generen mayores transformaciones.

cómodos financiando proyectos orientados a incrementar el estatus social de las mujeres y la generación de ingresos, que esfuerzos dirigidos a lograr cambios en las relaciones de poder entre ellas y los hombres dentro de la familia. Algunos de ellos expresaron que las intervenciones de desarrollo relacionadas con el género no deben “dividir a la familia”, ni “estimular luchas domésticas por el poder” o “pasar por encima de los papeles culturalmente establecidos”.

El reconocimiento de los límites impuestos a las mujeres, por el solo hecho de ser tales, así como el significativo papel que la educación puede cumplir —en aspectos como favorecer la crítica de las opresiones y su consecuente desnaturalización;⁵² facilitar en los grupos y personas con quienes se trabaja la adquisición de capacidades que potencien su desarrollo como sujetos; promover prácticas y valores que contribuyan al logro de relaciones sociales equitativas—, nos conducen a subrayar la importancia de que la actividad educativa atienda los requerimientos de formación que tienen —en cada realidad concreta— las destinatarias de la acción promocional, a fin de *empoderarse*⁵³ a través de los proyectos en donde participan.

⁵²Dice Bordieu (1991, p. 224):

En la lucha ideológica entre los grupos (clases de edad o clases sexuales, por ejemplo) o las clases sociales por la definición de la realidad, a la violencia simbólica, como violencia no reconocida [*méconnue*] y reconocida, legítima por tanto, se opone la toma de conciencia de lo arbitrario que desposee a los dominantes de una parte de su fuerza simbólica aboliendo el no-reconocimiento [*méconnaissance*].

Una actividad educativa preocupada por favorecer el desarrollo de una conciencia crítica habrá de tomar en cuenta señalamientos como los que hace A.M. Fernández en un trabajo sobre el imaginario social (1993, pp. 78, 89). Dice ella que, entre los mecanismos a través de los cuales los mitos sociales, en tanto cristalizaciones de sentido, logran su eficacia en el disciplinamiento social y en la legitimación y el orden de las instituciones que involucran, resalta la naturalización. Este mecanismo hace aparecer como “realidades naturales y ahistóricas —y por lo tanto inmodificables— aquello que es producto, efecto de su eficacia”. De aquí la necesidad de ocuparse de “abrir interrogación sobre lo naturalizado [lo cual] significa problematizar lo impensado, lo obvio, no ya oculto en alguna profundidad, sino tan próximo, tan inmediato que no puede verse.”

⁵³Para ver algunos de los problemas e implicaciones en la puesta en práctica de los discursos educativos (pedagogía crítica y pedagogía feminista) en donde el *empoderamiento* aparece como un objetivo central *cf.* Ellsworth, 1989; Gore, 1992; Morley, 1993.

Este aspecto es necesario no sólo para alcanzar un funcionamiento distinto al de grupos-objeto, sino también para cambiar las formas de relación derivadas de un orden opresivo. El establecimiento de esta exigencia, además, hace recordar que —a diferencia de las empresas de propiedad privada, en donde el fin es la obtención de beneficios económicos— en las empresas de carácter colectivo se persigue también el progreso social de sus integrantes.

No cabe duda que la puesta en marcha por parte de las agencias gubernamentales de proyectos consecuentes con el enfoque del *empoderamiento* parece utópica, pues se encara a múltiples problemas y resistencias en un país en donde incluso las acciones acordes a los modelos de desarrollo adoptados por quienes definen las políticas públicas (y que por tal razón no implican alterar el orden establecido) se enfrentan, como ya se vio, a múltiples escollos que minan sus posibilidades de éxito.

Cabe agregar, cerrando este subapartado, que estos tres especificadores básicos evidentemente se pasaron por alto en la capacitación que el programa consideraba dar a las mujeres (que, por cierto, nunca dio). Este hecho no sorprende, tomando en cuenta, como hemos visto, la improvisación en la base de muchas de las acciones llevadas a cabo por organismos del sector público, y el mero valor instrumental que suele concederse a quienes forman parte de los sectores populares y con mayor énfasis a las mujeres, en virtud de los condicionamientos sociales derivados del orden de género vigente.

Por último, antes de retomar una pregunta planteada por C. McKean (1988) —la cual nos parece fundamental para el tema que nos ocupa—, vale la pena puntualizar algunos de los problemas detectados en este caso, así como en diversas evaluaciones de programas dirigidos a apoyar el desarrollo de nuevas microempresas:

—La calidad de la capacitación requerida y el sostenido tiempo y esfuerzo que las mujeres deben dedicar a obtenerla, considerando su común inexperiencia en actividades empresariales y las carencias educativas padecidas por muchas de ellas.

–La sobrecarga de trabajo que en general representa para las socias participar en estos grupos.

–Lo difícil que resulta lograr el autosostenimiento de las microempresas y lo magro, por lo regular, de los ingresos personales capaces de obtenerse en ellas; aspectos debidos, en buena medida, a la ausencia de estudios de factibilidad y a la falta de una adecuada planeación de las acciones.

–El largo tiempo que lleva (y lo complejo que es), como lo señala la misma Mckean (1988, p. 163), la expansión de empresas financieramente viables.

Así, frente a esto, es menester preguntarse: “¿Cuándo se hallan los objetivos de una empresa más allá de la capacidad realista de los ejecutores y beneficiarios de los proyectos? (*ibidem*).”

Conclusiones

A PARTIR del gobierno de Luis Echeverría (1970-1976) se promovió en el campo la formación de numerosas organizaciones productivas constituidas por campesinas, especialmente las llamadas UAIM.

Las primeras evaluaciones (1983) de estas experiencias daban cuenta de que su funcionamiento estaba entrampado por múltiples problemas y sus resultados no correspondían al esfuerzo invertido por las participantes ni a los fines perseguidos por los proyectos.

En evaluaciones llevadas a cabo 10 años después en un amplio número de grupos (MUSOL, 1993; Safa y Mergruen, 1993), se aprecia que los problemas detectados tiempo atrás se mantienen prácticamente invariables, entre ellos: falta de competitividad de las empresas y nulos o escasos ingresos para las socias.

La aparición reiterada de tales problemas revela la falta de atención de las dependencias gubernamentales a estos proyectos, su desinterés por los problemas de las mujeres y la visión prejuiciada y desdeñosa que tienen del quehacer productivo de estas campesinas. La existencia de estos aspectos constituye, entonces, una dificultad central para la definición de programas y acciones capaces de tener un curso distinto al observado.

Además, si se suma a tales aspectos la incompetencia, demostrada por muchas instituciones, para planear adecuadamente las acciones, dar atención sostenida y los apoyos necesarios a fin de que estos grupos se consoliden, es posible afirmar que muchos de ellos nacen condenados al fracaso.

Un hecho ampliamente observado es que las instituciones promotoras de dichos grupos, y sus agentes, adquieren una importancia central en su acontecer y dinámica. Al carecer las socias de la experiencia, los conocimientos y recursos indispensables para la buena marcha de sus empresas, su obtención dependerá del apoyo institucional. Además, debe considerarse que la adquisición de esos aspectos en ningún caso puede lograrse de un día para otro, sino a través de un proceso más o menos prolongado e inevitablemente mediado por la calidad y oportunidad de los apoyos que dan las instancias promotoras, así como por los propósitos reales en la base de su quehacer.

Por otro lado, la dependencia que presentan las organizaciones (favorecida por las relaciones de tipo obrero-patronal, que en no pocos casos devienen de los créditos recibidos de parte de las instituciones), facilita la imposición de prácticas y reglas de juego que permiten su utilización como medio para el beneficio político o económico de grupos, personas o personajes. Así, cuando la intervención de los agentes promocionales obedece en forma significativa a dichos propósitos utilitarios, las organizaciones habrán de sumar a sus problemas ya no sólo las fallas habituales en los servicios de apoyo, sino también las consiguientes distorsiones que imprimen a la labor institucional tal tipo de intereses.

La dependencia en la base de estas organizaciones —y los usos y provechos que permite a terceros— constituye un obstáculo central para el avance y consolidación de grupos autogestionarios. Su refuerzo, voluntario o involuntario, a través de la labor de las instituciones lleva a perpetuarla. Por ejemplo, la visión restringida de la importancia de los proyectos (y todo lo que hemos visto deriva de esta visión) los hace, por lo general, económicamente no viables y los deja atrapados, desde el principio, en un funcionamiento circular: la reproducción cotidiana de la ineficacia. Ésta se traduce, entre otras cosas, en mercancías con calidad o precios no competitivos; productos sin demanda o con el mercado controlado por grandes compañías; por tanto, en empresas sin capacidad de autosostenerse y obligadas a depender de los apoyos externos.

Otras formas sustantivas de reforzar la dependencia parten de la poca importancia concedida a uno de los pilares de una buena labor promocional: la actividad educativa. Además, se desconoce el efecto deformativo del trato y contacto cotidianos. Así, la asistencia técnica y la capacitación no corresponden, cuando se dan, con la calidad y sistematicidad necesarias para el desarrollo de empresas competitivas y autogestionarias; el trato que generalmente da el personal a las socias es de menores de edad o de subordinadas, lo cual se opone a una gestión autónoma.

Por otra parte, ni a quienes deciden lo relativo a los proyectos, ni a quienes trabajan directamente con los grupos se les capacita en lo relativo al género; por ello, el efecto determinante del orden que regula las relaciones entre los géneros en la vida de las mujeres, y las necesidades e intereses particulares de éstas quedan ignorados en el diseño y ejecución de los proyectos.

La falta de vínculos con otros grupos y organizaciones, propiciada por las propias instituciones, ya sea por miopía o porque así conviene a los intereses en juego dentro de ellas, es otro factor que resta posibilidades al fortalecimiento de estas asociaciones y al desarrollo de acciones independientes e idóneas para sus intereses y necesidades.

La influencia decisiva de las instituciones en el acontecer y dinámica de estos grupos —resultado de los aspectos anteriores—, deviene no únicamente en un funcionamiento lleno de tropiezos (consecuente con la errática práctica promocional de la mayoría de estos organismos), sino que también los lleva a mantenerse como grupos-objeto, como grupos sometidos a los designios de terceros.

Frente a la persistencia, a través de los años, de los aspectos que condenan a muchos grupos al fracaso, que conducen, en los sobrevivientes, a un alto número de deserciones de socias cansadas de invertir esfuerzos poco o nada recompensados, se hace obligado preguntarse por los factores que sostienen a las organizaciones existentes y a quienes participan en ellas.

Todo parece indicar que el sostén más importante de buena parte de los grupos que logran sobrevivir, no son tanto los magros e irregulares ingresos capaces de obtenerse en ellos ni los escasos apoyos recibidos, sino la voluntad de las socias por mantenerlos vivos de alguna manera. Esto se debe al valor simbólico que tiene para ellas formar parte de un grupo, compartir espacio y experiencias con otras mujeres, encontrar nuevos afectos, ampliar sus conocimientos y ámbitos de acción, aparecer como propietarias de algo, ser reconocidas como productoras y trabajadoras. Es decir que los grupos les dan un lugar distinto y la posibilidad de verse y ser vistas de otra manera.

Si bien la visión y el comportamiento dominantes en las instituciones promotoras están distanciados de la realidad y necesidades de las destinatarias de su acción, es posible encontrar en ellas personas que, por definición política o sensibilidad social, están comprometidas con su trabajo de promoción y buscan el beneficio de las socias. Lo mismo ocurre con otros agentes. Cuando esto sucede, su presencia, experiencias, e iniciativas representan un relevante apoyo para la vida de los grupos, tanto por los aportes efectivos que pueden hacer, como por el refuerzo anímico que da a las integrantes el compromiso demostrado con su causa.

Ahora bien, una tarea como la señalada no resulta fácil de mantener a través del tiempo, pues enfrenta constantemente inercias y obstáculos derivados de la lógica dominante en las instituciones. En el caso de los otros agentes suele pasar lo mismo, por razón de la primacía de sus obligaciones laborales y familiares. Por esto, el apoyo requerido de parte de los grupos no puede depender de la buena voluntad de alguien, sino de una labor institucional profesional y efectivamente comprometida con el beneficio y autonomía de los mismos.

Otro apoyo central para los grupos lo constituye la presencia de líderes que —además de disponer de conocimientos, experiencias, y cualidades personales útiles para la causa de su colectivo—, estén comprometidas con el logro de los propósitos conjuntos y se preocupen por estimular la participación de la totalidad de sus

compañeras. A su vez, la participación amplia y comprometida de las integrantes resulta determinante.

Las movilizaciones —llevadas a cabo para impulsar demandas— y sus logros, también dan sostén a los grupos, pues amplían no sólo la visión y experiencia de las participantes, sino además la confianza en sí mismas y en su capacidad de acción colectiva.

Por último, es importante hacer énfasis en el futuro incierto de estas empresas, ya que a las dificultades señaladas arriba deben añadirse las consecuentes al establecimiento de una política neoliberal —la cual ha depositado en las grandes empresas, y en las manos de unos pocos, el poder económico, así como la esperanza del desarrollo y la modernización del país. Asimismo, a esta incertidumbre contribuyen la crisis del campo, y el incremento de las cargas y las responsabilidades familiares de las mujeres que ésta apareja y que las obliga a buscar ingresos, no raquíticas compensaciones económicas que poco les resuelven. De esta manera, hemos de tener presente, tal como lo enseñan los grupos que no lograron sobrevivir y quienes desertaron de ellos, que la voluntad de las interesadas es fundamental, pero no suficiente y, además, se desgasta.

Bibliografía

- ANZIEU, D. y J.Y. Martín, *La dinámica de los grupos pequeños*, Kapeluz, Buenos Aires, 1971.
- ARANDA, J., "Políticas públicas y mujeres campesinas en México", en S. González (coord.), *Mujeres y relaciones de género en la antropología latinoamericana*, El Colegio de México, México, 1993.
- ARANDA, X., *Para no mirar la cerca en redondo. Tejedoras de Putaendo*, Instituto de Cooperación Iberoamericana, Santiago de Chile, 1991.
- ARIAS, P., "Three Microhistories of Women's Work in Rural Mexico", en H. Fowler-Salami, y M. Kay Vaughan (eds.), *Women of the Mexican Countryside, 1850-1990*, The University of Arizona Press, Tucson, Estados Unidos, 1994.
- ARIZPE, L., *La mujer en el desarrollo de México y de América Latina*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-UNAM, Morelos, México, 1989.
- _____ y C. Botey, "Las políticas de desarrollo agrario y su impacto sobre la mujer campesina en México", en M. León, y C. D. Deere (eds.), *La mujer y la política agraria en América Latina*, ACEP/Siglo XXI, Bogotá, 1986.
- _____, F. Salinas y M. Velázquez, "Efectos de la crisis económica 1980-1985 sobre la condición de vida de las mujeres campesinas en México", en *El ajuste invisible. Los efectos de la crisis económica en las mujeres pobres*, UNICEF, Colombia, 1989.
- ARRIAGA, G. *et al.*, "Un diagnóstico participativo de grupos y organizaciones campesinas en México: conclusiones a partir del estudio de ocho casos", en *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. XIX, núm. 1, Centro de Estudios Educativos, México, 1989.
- _____ *et al.*, *La participación de las mujeres en organizaciones campesinas*, PROMUJER/Fundación Friedrich Ebert, México, 1992.

- ARRIAGADA, I., "Mujeres rurales en América Latina y el Caribe: resultados de programas y proyectos", en V. Guzmán, P. Portocarrero y V. Vargas (comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Entre Mujeres/Flora Tristán Editores, Lima, 1991.
- ARTEAGA, A. M., "Politización de lo privado y subversión de lo público", en *Mundo de mujer: continuidad y cambio*, Ediciones CEM, Santiago de Chile, 1988.
- BARRIG, M., "Mujer, cooperación y desarrollo: repensando estrategias", en V. Guzmán, P. Portocarrero y V. Vargas (comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Entre Mujeres/Flora Tristán Editores, Lima, 1991.
- BARRÓN, A., "De niños jornaleros y educación en los espacios rurales", en *La Jornada del Campo*, año 2, núm. 22, *La Jornada*, México, 28 de diciembre de 1993a.
- _____, "Estrategias de sobrevivencia de las familias jornaleras", en *La Jornada del Campo*, núm. 11, *La Jornada*, México, 19 de enero de 1993b.
- _____, "Los mercados de trabajo rurales. El caso de las hortalizas en México", tesis de doctorado, Facultad de Economía-UNAM, México, 1993c.
- _____, "El empleo femenino agrícola", ponencia presentada en el seminario internacional Nuevos Procesos Rurales en México. Teorías, Estudios de Caso y Perspectivas, Taxco, México, 30 de mayo a 3 de junio de 1994.
- BARROSO C. y T. Amado, "El impacto de la crisis en la salud de las mujeres pobres de Brasil", en *El ajuste invisible: los efectos de la crisis económica en las mujeres pobres*, UNICEF, Colombia, 1989.
- BARTRA, A., "Los campesinos en el neoliberalismo. ¿Mayoría de edad o acta de defunción?", en *Enfoque*, núm. 30, *Reforma*, México, 3 de julio de 1994.
- BENERÍA, L. y M. Roldán, *Las encrucijadas de clase y género. Trabajo a domicilio, subcontratación y dinámica de la unidad doméstica en la ciudad de México*, El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica, México, 1992.
- BERNARD, M., "Las condiciones del grupo de acción", en R. Lourau et al., *Análisis institucional y socioanálisis*, Nueva Imagen, México, 1977.
- BONILLA, E., "La mujer trabajadora en América Latina", en *Progreso económico y social en América Latina. Informe 1990*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, Estados Unidos, 1990.

- BOURDIEU, P., "The Social Space and the Genesis of Groups", en *Theory and Society*, vol. 14, núm. 6, Washington University, San Luis, Estados Unidos, noviembre de 1985.
- _____, *El sentido práctico*, Taurus, Madrid, 1991.
- _____, *Cosas dichas*, Gedisa, Barcelona, 1993.
- _____ y J. C. Passeron, *La reproducción. Elementos para una teoría de la enseñanza*, Laia, Barcelona, 1981.
- BRUCE, J., "Homes Divided", en C. Grown (ed.), "Beyond Survival: Expanding Income-Earning Opportunities for Women in Developing Countries", en *World Development*, vol. 17, núm. 7, Pergamon Press, Gran Bretaña, 1989.
- BUVINIC, M., "Investing in Poor Women: The Psychology of Donor Support", en C. Grown (ed.), "Beyond Survival: Expanding Income-Earning Opportunities for Women in Developing Countries", en *World Development*, vol. 17, núm. 7, Pergamon Press, Gran Bretaña, 1989.
- _____, "Projects for Women in the Third World: Explaining their Misbehavior", International Center for Research on Women, Washington, Estados Unidos, 1984 (mimeo.).
- CALDERÓN, X., "La mujer campesina en Yucatán", en *Fem*, vol. VIII núm. 29, México, agosto-septiembre de 1983.
- CALVA, J.L., *Crisis agrícola y alimentaria en México 1982-1988*, Fontamara, México, 1988.
- _____, *La disputa por la tierra. La reforma del artículo 27 y la nueva Ley Agraria*, Fontamara, México, 1993.
- CAMPERO, G., *Entre la sobrevivencia y la acción política. Las organizaciones de pobladores de Santiago*, ILET, Santiago de Chile, 1987.
- CÁRDENAS, O. y S. García Angulo, *Autodidactismo solidario. Una experiencia en el Valle del Mezquital*, Servicios Educativos, Hidalgo, México, 1987.
- CARRASCO, R. y F. Hernández, "La pobreza rural, problema crítico", en *La Jornada*, México, 18 de abril de 1994.
- CASTORIADIS, C., "Lo imaginario: la creación en el dominio histórico-social", en *Los dominios del hombre. Las encrucijadas del laberinto*, Gedisa, Barcelona, 1989.
- CATZIM, E., *La mujer campesina en el proceso productivo*, tesina, Instituto Tecnológico Agropecuario núm. 2, Conkal, Yucatán, México, 1985.

- CEPAL, "Informe del Seminario Regional sobre Análisis de Proyectos Productivos de Mujeres e Implicaciones para Políticas", Santiago de Chile, 5 al 8 de junio de 1989a (mimeo.).
- _____, "Proyectos productivos de mujeres: problemas y soluciones en las intervenciones sociales", documento presentado en el "Seminario Regional sobre Análisis de Proyectos Productivos de Mujeres e Implicaciones para Políticas" del 5 al 8 de junio, Santiago de Chile, 1989b (mimeo.).
- CHÁVEZ, A.M., "Migración y desigualdad social", en R. Bejar y H. Hernández (coords.), *Población y desigualdad social en México*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-UNAM, México, 1993.
- Colectivo de la Librería de Mujeres de Milán, *No creas tener derechos*, Horas y Horas, Madrid, 1991. Cuadernos Inacabados 10.
- COTTLE DE RIVAS, P., "Proyectos productivos de mujeres. Reflexiones a partir de la experiencia", en *La necesidad tiene cara de mujer: recorridos en una experiencia de generación de ingresos*, Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza, Bolivia, 1991.
- DÁVILA, F., *Las empresas del sector social en México*, Fundación Friedrich Ebert, México, 1988.
- DE BARBIERI, T., "Sabias como serpientes, prudentes como palomas", en *Fem*, vol. III, núm. 29, México, agosto-septiembre de 1983.
- _____, *et al.*, *Las unidades agrícola-industriales para la mujer campesina: dos estudios de caso en Charo, Michoacán y Viesca, Coahuila. Informe de evaluación*, OIT, México, 1983.
- DE KWANT, V. y R. Guillén, "Perspectiva de los proyectos productivos con las mujeres rurales", en P. Portocarrero (comp. y ed.), *Estrategias de desarrollo: intentando cambiar la vida*, Flora Tristán Ediciones, Lima, 1993.
- DE LA CRUZ, C., "Reflexiones en torno a la formación en materia de «mujer y desarrollo»: el caso español", en P. Portocarrero (comp. y ed.), *Estrategias de desarrollo: intentando cambiar la vida*, Flora Tristán Ediciones, Lima, 1993.
- DIO BLEICHMAR, E., *El feminismo espontáneo de la histeria. Estudio de los trastornos narcisistas de la feminidad*, Fontamara, México, 1989.
- El Financiero*, "Pobreza y desnutrición. El saldo del modelo neoliberal", año 12, núm. 3312, México, 15 de abril de 1994.
- _____, "Deuda externa, todavía un lastre", año 12, núm. 3308, México, 11 de abril de 1994.

- _____, "El campo mexicano. Nuevo intento para perpetuar el control", en *Informe Especial*, año 2, núm. 180, México, 23 de octubre de 1993.
- _____, "Barzón, conflictos financieros. Cartera vencida, problema creciente", en *Informe Especial*, año 2, núm. 180, México, 23 de octubre de 1993.
- ELLSWORTH, E., "Why Doesn't this Feel Empowering? Working Through the Repressive Myths of Critical Pedagogy", en *Harvard Educational Review*, vol. 59, núm. 3, Harvard Graduate School of Education-Harvard University, Cambridge, Estados Unidos, 1989.
- FERNÁNDEZ, A.M., "De lo imaginario social a lo imaginario grupal", en A.M. Fernández y J.C. De Brasi (comps.), *Tiempo histórico y campo grupal. Masas, grupos e instituciones*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1993.
- FERNÁNDEZ, A., C. Loría y M.L. Valenzuela, *Para nacer de nuevo. Una experiencia de educación popular*, GEM, México, 1991.
- FLORA, C., "El sector privado y la mujer en el desarrollo: proyectos de generación de ingresos", en M. León y C. D. Deere (eds.), *La mujer y la política agraria en América Latina*, Siglo XXI/ACEP, Bogotá, 1986.
- FLORES, M., E. Campos y F. Vélez, "Pobreza, y desigualdad en dotaciones de tierra ejidal", en *La pobreza en México. Causas y políticas para combatirla*, Instituto Tecnológico Autónomo de México/Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- FOUCAULT, M., *La voluntad de saber. Historia de la sexualidad I*, Siglo XXI, México, 1983.
- _____, "El sujeto y el poder", en Dreyfus, H. y P. Rabinow, *Más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM, México, 1988.
- FRASER, N., "La lucha por las necesidades: Esbozo de una teoría crítica socialista-feminista de la cultura política del capitalismo tardío", en *Debate Feminista*, año 2, vol. 3, México, marzo de 1991.
- GIANOTTEN, V. y T. de Wit, "Promoción rural. Mitos, realidad y perspectivas", en A. Mingo y S. Schmelkes (comps.), *La educación de adultos en América Latina*, Centro de Estudios sobre la Universidad-UNAM, México, 1991.
- GONZÁLEZ, S., "La reproducción de la desigualdad entre los sexos: Prácticas e ideología de la herencia en una comunidad campesina (Xalatlaco, Estado de México, 1929-1960)", en J. Aranda (comp.), *Las*

- mujeres en el campo, Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, México, 1988.
- GORDILLO, G., *Campesinos al asalto del cielo. De la expropiación estatal a la apropiación campesina*, Siglo XXI, México, 1988a.
- _____, "El leviatán rural", en J. Zepeda (ed.), *Las sociedades rurales hoy*, El Colegio de Michoacán, México, 1988b.
- GORE, J., "What We Can Do for You! What Can «We» Do for «You»? Struggling over Empowerment in Critical and Feminist Pedagogy", en C. Luke y J. Gore (eds.), *Feminisms and Critical Pedagogy*, Routledge, Nueva York y Londres, 1992.
- GROWN, C. y J. Sebstad, "Introduction: Toward a Wider Perspective on Women's Employment", en C. Grown (ed.), "Beyond Survival: Expanding Income-Earning Opportunities for Women in Developing Countries", en *World Development*, vol. 17, núm. 7, Pergamon Press, Gran Bretaña, 1989.
- GUZMÁN, V., "Desde los proyectos de desarrollo a la sociedad", en V. Guzmán, P. Portocarrero y V. Vargas (comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Entre Mujeres/Flora Tristán Editores, Lima, 1991.
- HARCOURT, W. (ed.), *Feminist Perspectives on Sustainable Development*, Zed Books/Society for International Development, Roma, 1994.
- HEE PEDERSEN, C., *Nunca antes me habían enseñado eso*, Lilith, Lima, 1988.
- HELLER, A., *Sociología de la vida cotidiana*, Península, Barcelona, 1977.
- _____, *Historia y vida cotidiana. Aportación a la sociología socialista*, Grijalbo, México, 1987.
- KABEER, N., "Triple Roles, Gender Roles, Social Relations: the Political Sub-Text of Gender Training", en *Reversed Realities. Gender Hierarchies in Development Thought*, Verso, Gran Bretaña, 1994.
- KRAEMER, G., *Utopía en el agro mexicano. Cuarenta proyectos de desarrollo en áreas marginadas*, Universidad Autónoma de Chapingo, México, 1993.
- KRIES, S., "Aportes de la educación informal a una educación emancipadora", en *Educación y género: una propuesta emancipadora*, La Morada/Ministerio de Educación, Santiago de Chile, 1993.
- LAMAS, M., "De la A a la Z. Una experiencia de «affidamento» feminista en México", México, s/f, (mimeo.).
- LAPASSADE, G., *El analizador y el analista*, Gedisa, Barcelona, 1979.

- _____, *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia*, Gedisa, Barcelona, 1985.
- _____, y R. Lourau, *Claves de la sociología*, Laia, Barcelona, 1974.
- LARA, S., "Las mujeres: ¿nuevos actores sociales del campo?", en *Revista Mexicana de Sociología*, año 56, núm. 2, Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM, México, abril-junio de 1994.
- _____, "La flexibilidad del mercado de trabajo rural: (una propuesta que involucra a las mujeres)", en *Revista Mexicana de Sociología*, año 54, núm. 1, Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM, México, enero-marzo de 1992.
- LATHER, P., *Getting Smart. Feminist Research and Pedagogy with/in the Postmodern*, Routledge, Nueva York y Londres, 1991.
- LEVY, S., "La pobreza en México", en F. Vélez (comp.), *La pobreza en México. Causas y políticas para combatirla*, Instituto Tecnológico Autónomo de México-Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- LÓPEZ VELASCO, R., "Mujeres campesinas entre el Estado y el mercado", tesis de licenciatura, Facultad de Economía-UNAM, México, 1983.
- LOURAU, R., *El análisis institucional*, Amorrortu, Buenos Aires, 1991a.
- _____, "Problemáticas y paradigmas del análisis institucional", Conferencia en el Encuentro Internacional de Buenos Aires, Buenos Aires, 1991b (mimeo.).
- MAGALLÓN, C., "Integración de la mujer al desarrollo rural: explotación y mito", tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1989.
- MAISONNEUVE, J., *La dinámica de los grupos*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1985.
- MANTILLA, L., "La unidad agrícola industrial para la mujer: El caso de Hochtún, Yucatán", tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Antropológicas, Universidad Autónoma de Yucatán, México, 1986.
- MARTIN, J., "Antagonisms of Gender and Class in Morelos", en H. Fowler-Salami, y M. Kay Vaughan (eds.), *Women of the Mexican Countryside, 1850-1990*, The University of Arizona Press, Tucson, Estados Unidos, 1994.
- MARTINIC S., "El otro punto de vista. La percepción de los participantes de la educación popular", en A. Mingo y S. Schmelkes (comps.), *La educación de adultos en América Latina*, Centro de Estudios sobre la Universidad-UNAM, México, 1992.

- _____ y H. Walker, *De los profesionales a los grupos de base. Transferencia de conocimientos y recursos para la acción social*, CIDE, Santiago de Chile, 1990.
- McKEAN, C., "Empresas pequeñas y microempresas: su eficacia e implicaciones para la mujer", en M. Berger y M. Buvinic (comps.), *La mujer en el sector informal. Trabajo femenino y microempresa en América Latina*, Nueva Sociedad/Ildis-Quito, Venezuela, 1988.
- MIRANDA, C., "Proyectos productivos con mujeres: rentabilidad y autogestión", en *La necesidad tiene cara de mujer: recorridos en una experiencia de generación de ingresos*, Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza, Bolivia, 1991.
- MOGUEL, J., "Crisis del capital y reorganización productiva en el medio rural", en J. Moguel, C. Botey y L. Hernández (coords.), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, Siglo XXI, México, 1992.
- MOLYNEUX, M., "Mobilization Without Emancipation? Women's Interests, State and Revolution in Nicaragua", en *Feminist Studies*, vol. 11, núm. 2, Women's Studies Program-University of Maryland, Estados Unidos, 1985.
- MORLEY, L., "Women's Studies as Empowerment of «Non-Traditional» Learners in Community and Youth Work Training: A Case Study", en M. Kennedy, C. Lubelska y V. Walsh (eds.), *Making Connections*, Taylor & Francis, Londres y Washington, 1993.
- MOSER, C., "La planificación de género en el Tercer Mundo: Enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género", en V. Guzmán, P. Portocarrero y V. Vargas (comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Entre Mujeres/Flora Tristán Editores, Lima, Perú, 1991.
- Mujeres por la Dignidad y la Vida, *Los proyectos productivos y la autonomía económica de las mujeres*, San Salvador, 1993.
- MUMMER, G., "From Metate to Destape: Rural Mexican Women's Salaried Labor and the Redefinition of Gendered Spaces and Roles", en H. Fowler-Salami y M. Kay Vaughan (eds.), *Women of the Mexican Countryside, 1850-1990*, The University of Arizona Press, Tucson, Estados Unidos, 1994.
- MUÑOZ, A., "La mujer jornalera en el Valle de Culiacán, Sinaloa. Estudio de caso", México, 1994 (mimeo.).
- MUSOL, *Mujeres en Solidaridad*, Programa Nacional de Solidaridad/Secretaría de Desarrollo Social, México, 1991.

- _____, *Las unidades agrícolas-industriales (UAIM): su situación y perspectivas*, Programa Nacional de Solidaridad-Secretaría de Desarrollo Social, México, 1993.
- OLSON, M., *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University, Cambridge, Estados Unidos, 1965.
- PAAS, D., "Introducción al tema", en D. Paas, B. Mata y R. Núñez (eds.), *La cuestión económica en las organizaciones autogestivas*, Fundación Friedrich Naumann/Praxis/Universidad Autónoma de Chapingo, México, 1990.
- PARPART, J., *¿Quién es el otro?: Una crítica feminista postmoderna de la teoría y la práctica de mujer y desarrollo*, Entre Mujeres, Lima, 1994. (Propuestas 2.)
- PEDRERO, M., T. Rendón y A. Barrón, "Desigualdad en el acceso a oportunidades de empleo y segregación ocupacional por género. Situación actual en México y propuestas" trabajo preparado para el Informe de las Organizaciones No Gubernamentales para la Conferencia Mundial de la Mujer en 1995, UNIFEM, México, 1994 (mimeo.).
- PICHON-RIVIÈRE, E., *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (I)*, Nueva Visión/Folios, México, 1983.
- PINEDA, M., "Cambiando los términos: Educar para la cooperación desde una perspectiva de género", en V. Guzmán, P. Portocarrero y V. Vargas (comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Entre Mujeres/Flora Tristán Editores, Lima, 1991.
- PINTO, W. y G. Villagómez, "Mujer campesina trabajo y cambio cultural. La UAIM Aurelia de Timuncuy", tesis de maestría, Escuela Nacional de Antropología e Historia, Yucatán, México, 1994.
- PIZA, E. y C. March (comps.), *Gender Considerations in Economic Enterprises*, memoria de "Agra East Meeting, 20-23 November, 1990, Philippines", por Gender and Development Unit/Oxfam, Gran Bretaña, 1990.
- RAPOLD, D., *Die Frauen von San Miguel: eine soziologische Analyse der Mobilisierung mexikanischer Bäuerinnen*, Edition Con, Bremen, 1989. (Traducción de Jutta Klass para el seminario Mujeres campesinas y sector rural, PROMUJER.)
- Reforma*, año 2, núm. 135, México, 16 de abril de 1994.
- RELLO, F., *El campo en la encrucijada nacional*, Secretaría de Educación Pública, México, 1986.

- ROBLES R., J. Aranda y C. Botey, "La mujer campesina en la época de la modernidad", en *El Cotidiano*, núm. 53, UAM-Azcapotzalco, México, 1993.
- RODRÍGUEZ, F., "Desigualdad regional y distribución de los recursos para la salud en México", en R. Bejar y H. Hernández (coords.), *Población y desigualdad social en México*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias/UNAM, México, 1993.
- ROLDÁN, M., "Subordinación genérica y proletarización rural: un estudio de caso en el noroeste mexicano", en *La mujer y el trabajo en México (antología)*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1986.
- ROSADO, G. y G. Villagómez, "El espacio laboral en la construcción social del género", en *Gaceta Universitaria*, núm. 17, Asociación de Personal Académico, Universidad Autónoma de Yucatán, México, 1993.
- RUIZ BRAVO, P., *¿Imposición y autonomía? Notas sobre la relación entre ONG's y las agencias de cooperación a propósito de la perspectiva de género*, Entre Mujeres, Lima, 1994. (Propuestas 1.)
- RUIZ, C.B. y L. Pocoma, "Apuntes para una discusión sobre unidades productivas", en *La necesidad tiene cara de mujer: recorridos en una experiencia de generación de ingresos*, Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza, Bolivia, 1991.
- SAFA, A. y E. Mergruen (coords.), "Las mujeres se organizan", UNORCA, México, 1993 (mimeo.).
- SALLES V. y R. Tuirán, "Género y pobreza: en la búsqueda de soluciones", trabajo preparado para el Informe de las Organizaciones No Gubernamentales para la Conferencia Mundial de la Mujer en 1995, UNIFEM, México, 1994 (mimeo.).
- SÁNCHEZ, L. y R. Arroyo, "Jornaleros agrícolas en México", en S. Gómez y E. Klein (eds.), *Los pobres del campo*, FLACSO/PREALC, Santiago de Chile, 1993.
- SUÁREZ E., "Mujer y marginalidad", en R. Bejar y H. Hernández (coords.), *Población y desigualdad social en México*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-UNAM, México, 1993.
- SZÉKELY, M., "Cambios en la pobreza y la desigualdad en México durante el proceso de ajuste y estabilización", Centro de Estudios Económicos-El Colegio de México, México, 1994. Documento de Trabajo I.

- TÉLLEZ, L., *La modernización del sector agropecuario y forestal. Una visión de la modernización de México*, Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- TILLY, Ch., "Models and Realities of Popular Collective Action", en *Social Research*, vol. 52, núm.4, Graduate Faculty of Political and Social Science, New School of New York, Nueva York, Estados Unidos, invierno de 1985.
- TORRES, R.M., "Discurso y práctica en educación popular", en A. Mingo y S. Schmelkes (comps.), *La educación de adultos en América Latina*, Centro de Estudios sobre la Universidad-UNAM, México, 1992.
- UNORCA, "Memoria del Encuentro Nacional de Organizaciones de Mujeres Campesinas, Morelia, Michoacán", México, septiembre de 1993 (mimeo.).
- _____, "La organización de las mujeres en el campo", memoria de la Primera Reunión Nacional de Organizaciones de Mujeres Campesinas, Oaxtepec, México, 1991 (mimeo.).
- VALDÉS, X., "The Women's Rural School: An Empowering Educational Experience", en Stromquist N. (ed.) *Women and Change in the Developing World*, Lynne Rienner Publishers, Colorado, Estados Unidos, 1992.
- _____, "Las demandas de género en la Escuela de Mujeres", en *Notas sobre una intervención educativa. (Escuela de Mujeres Rurales y Almacén Campesino)*, CEM, Santiago de Chile, 1988.
- VARGAS, V., *Los intereses de las mujeres y los procesos de emancipación*, Folletos del Programa Universitario de Estudios de Género, PUEG-UNAM, México, 1993.
- VELÁZQUEZ, M., *La transformación agraria de México, 1920-1988: la participación de las mujeres y las políticas sociales*, CRIM-UNAM, México, 1992.
- VELÁZQUEZ, E. y A. García, "El movimiento de El Barzón. Entrevista con el Dr. Ignacio Santana Corona", en *La Jornada del Campo*, año 2, núm. 20, *La Jornada*, México, 26 de octubre de 1993.
- VIELLE, P., "Análisis del saber socioanalítico, una memoria colectiva y un instrumento perceptivo" (traducción de SMAI), Universidad de París VII, París, 1990 (mimeo.).
- VILLAGÓMEZ, G., "Lo que bien se aprende...", en "Yucatán: Historia y Economía", en *Revista de Análisis Socioeconómico Regional*, año 6, núm. 31, DEES-CIR-UADY, 1982.

- _____, G. Rosado y W. Pinto, "Mujer organizada. Alternativas", México, 1993 (mimeo.).
- WIERINGA, S., "Women's Interests and Empowerment: Gender Planning Reconsidered", en *Development and Change*, vol. 25, núm. 4, Institute of Social Studies, Blackwell Publishers, Oxford, Gran Bretaña, octubre de 1994.
- WILSON, F., *De la casa al taller. Mujeres, trabajo y clase social en la industria textil y del vestido. Santiago Tangamandapio*, El Colegio de Michoacán/Gobierno del Estado de Michoacán, México, 1990.
- YOUNG, K., "Reflexiones sobre cómo enfrentar las necesidades de las mujeres", en V. Guzmán, P. Portocarrero y V. Vargas (comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Entre Mujeres/Flora Tristán Editores, Lima, 1991.
- ZAPATA, E., "Nuevas formas de asociación: mujer campesina-iniciativa privada. Estudio de caso", ponencia presentada en el XVII Congreso Internacional de LASA, Atlanta, Estados Unidos, 10 al 12 de marzo de 1994a (mimeo.).
- _____, "Transformaciones agrarias y nuevas formas de asociación para la mujer rural: dos estudios de caso", ponencia presentada en el seminario internacional Nuevos Procesos Rurales en México. Teorías, Estudios de Caso y Perspectivas, Taxco, México, 30 de mayo al 3 de junio de 1994b (mimeo.).
- _____, M. Mercado y B. López Arellano, *Mujeres rurales ante el nuevo milenio*, Colegio de Postgraduados-Centro de Estudios del Desarrollo Rural, México, 1994.
- _____, M. Mercado y A. Luna, "Mujer campesina y organización", en UNORCA, "La organización de las mujeres en el campo", memoria de la Primera Reunión Nacional de Organizaciones de Mujeres Campesinas, UNORCA, México, 1991 (mimeo.).

ABOUT THE AUTHOR

Araceli Mingo has a Master's Degree in social psychology from the *Facultad de Psicología* (School of Psychology) of the *Universidad Nacional Autónoma de México*, UNAM (National Autonomous University of Mexico). She is a professor of the *Facultad de Filosofía y Letras* (Humanities School) of this same University and a full time researcher at the University's *Centro de Estudios Sobre la Universidad*, CESU-UNAM (Center for Studies on the University) in the area of Education, the Actors and the Institutional Processes. Her lines of research are adult education and gender and education.

ABOUT THE BOOK

The recognition of generalized poverty in rural Mexico and the need to provide *campesina* (peasant farmer) women with opportunities for paid employment in their communities has led various government agencies to promote the formation of productive units in which these women participate as co-owners. In this book Araceli Mingo reconstructs the history of an enterprise of this kind, that produces greenhouse flowers. Her purpose is to explain the factors and mechanisms that significantly affect the dynamics of these and similar organizations and to assess their possibilities for autonomy. For example, the question of the relationship, that the case studied maintains, with the concept group-object leads the author to analyze the behavior of the promoting institution and the impact it has on strengthening the dependence that characterizes, from the outset, groups like this that are the result of an external initiative.

The promotional activity has a strong formative component. That is why the author seeks to precisely determine what the members of these enterprises would need, in terms of education, in order for them to consolidate their endeavors and become active agents with projects of their own. She explores the problems that arise when the participants do not have the support they need to attain such goals, and also the formative impact these women's struggle to obtain incomes has on them.

In the book, the author reviews existing literature on the social enterprises of *campesina* (peasant farmer) women. This, along with the analysis of the case studied, helps the reader appreciate the innumerable difficulties that these women must confront as they diligently search for a solution to their poverty.

SUR L'AUTEUR

Araceli Mingo: Maîtrise en Psychologie sociale, *Universidad Nacional Autónoma de México*, UNAM. Professeur à la *Facultad de Filosofía y Letras* de la même université; chercheur titulaire au *Centro de Estudios Sobre la Universidad*, CESU-UNAM, dans le département d'Éducation, Sujets et Procès Institutionnels. Ses directrices de travail sont l'éducation pour les adultes et genre et éducation.

À PROPOS DU LIVRE

La reconnaissance de la pauvreté généralisée de la population rurale au Mexique et du besoin d'offrir des opportunités de travail rémunéré aux paysannes à l'intérieur de leurs communautés, est à la base de la promotion d'organisations productives que diverses dépendances gouvernementales réalisent avec ces communautés en termes de partenariat. Dans ce livre, Araceli Mingo, à partir de la reconstruction historique d'une entreprise de ce type, productrice de fleurs en serre, cherche à rendre compte des facteurs et des mécanismes qui affectent de manière importante la dynamique d'organisations similaires et leurs possibilités d'autonomie. Ainsi, par exemple, la question qui relève du lien entre le cas présenté et le concept de groupe-objet, mène l'auteur à l'analyse du comportement de l'institution promotrice et son effet sur le renforcement de la dépendance, fait indicateur de la naissance de groupes qui, comme celui-ci, sont le produit d'une initiative extérieure.

L'activité de promotion a une importante composante formatrice. Aussi, l'auteur, cherche-t-il à préciser les besoins à caractère éducatif qu'ont les partenaires de ce type d'entreprises pour avancer dans leur consolidation et pouvoir devenir des sujets ayant leur propre projet. Mingo aborde aussi les problèmes qui se présentent lorsque les participants n'ont pas un appui adéquat à leurs besoins spécifiques et les effets formateurs qu'a, sur elles-mêmes, la lutte de ces femmes pour avoir des recettes.

La révision des écrits qui s'occupent des entreprises sociales des paysannes –annexe dans ce livre– et l'analyse du cas étudié, permettent de connaître les nombreuses difficultés auxquelles ces femmes, qui essayent péniblement de finir avec leur pauvreté, doivent faire face.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
Capítulo 1	
LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS DE CAMPESINAS Y SU CONTEXTO	
La crisis del campo	17
Actividad económica de las campesinas	20
La acción del Estado hacia las campesinas:	
los proyectos productivos	25
El surgimiento de las UAIM	25
Otros programas	28
El azaroso camino de las organizaciones productivas de campesinas	32
Rasgos característicos y problemas comunes	33
Capítulo 2	
EL GRUPO: HISTORIA, ACTORES Y MOMENTOS MÁS SIGNIFICATIVOS	
Antecedentes	47
Cómo surgió el grupo	49
El poblado en donde se ubica el invernadero	50
Acerca de las mujeres del grupo	52
La trayectoria del grupo	57
La lucha por el pago: una constante en este grupo ...	60

	<i>Pág.</i>
La disputa por la mitad del invernadero	70
Práctica cotidiana y vida interna del grupo	73
La vida externa del invernadero	77
El liderazgo en el interior del grupo	79
Instituciones y agentes promocionales	84
La institución a cargo del programa	85
La docente	89
La organización campesina independiente	90
El promotor de la SEP	93
Balance de la experiencia desde la perspectiva de las socias	93
El balance personal	93
El balance del colectivo	95

Capítulo 3

DINÁMICA, INSTITUCIONES Y FORMACIÓN EN EL GRUPO

La dinámica grupal y sus aspectos determinantes	99
La impronta institucional	99
La influencia de otros factores en la dinámica grupal	110
Dinámica y futuro del grupo	115
La autonomía: un logro complejo	119
Dinámica interna del grupo: participación y liderazgo	126
Participación en la vida de la organización: problemas de orden general	126
Participación y funcionamiento cotidiano	128
Verticalidad y horizontalidad en el grupo	131
El ejercicio del liderazgo	133
La actividad promocional en el grupo	138
Los responsables del programa	138
Otros agentes promocionales	144
Formación en el grupo	146
Formación en la práctica	146
Apoyo educativo	152

	<i>Pág.</i>
CONCLUSIONES	167
BIBLIOGRAFÍA	173
About the author/About the book	185
Sur l'auteur/À propos du livre	186

¿Autonomía o sujeción? Dinámica, instituciones y formación en una microempresa de campesinas, se terminó de imprimir en la ciudad de México durante el mes de julio de 1997. La edición, en papel de 75 gramos, consta de 1,000 ejemplares más sobrantes para reposición y estuvo al cuidado de la oficina litotipográfica de la casa editora.



ISBN 968-842-657-1
MAP: 040755-01



PUEG
PROGRAMA
UNIVERSITARIO DE
ESTUDIOS DE GÉNERO

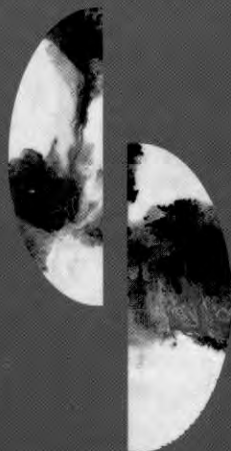


El reconocimiento de la pobreza generalizada de la población rural en México y de la necesidad de ofrecer oportunidades de trabajo remunerado en sus comunidades a las campesinas, ha conducido a diversas dependencias gubernamentales a promover la formación de organizaciones productivas en donde ellas participen como socias. En este libro, Araceli Mingo, a partir de la reconstrucción de la historia de una empresa de este tipo dedicada a la producción de flores de invernadero, busca dar cuenta de factores y mecanismos que afectan en forma sustantiva la dinámica de organizaciones similares y sus posibilidades de autonomía. Así, por ejemplo, la pregunta por la relación que guarda el caso presentado con el concepto de grupo-objeto lleva a la autora a analizar el comportamiento de la institución promotora y su efecto en el reforzamiento de la dependencia que marca el nacimiento de grupos que, como éste, surgen de una iniciativa externa.

La actividad promocional tiene un fuerte componente formativo. Por ello es que la autora busca precisar las necesidades de carácter educativo que tienen las socias de estas empresas para avanzar en su consolidación y constituirse en sujetos con un proyecto propio. Asimismo, aborda los problemas que sobrevienen cuando las participantes no disponen de un apoyo adecuado a tales necesidades, así como lo relativo al efecto formativo que tiene en estas mujeres su lucha para obtener ingresos.

La revisión de la literatura que se ocupa de las empresas sociales de campesinas incluida en este libro y el análisis del caso estudiado permiten apreciar el sinnúmero de dificultades a que deben hacer frente estas mujeres que afanosamente persiguen encontrar remedio a su pobreza.

Araceli Mingo es maestra en psicología social por la Facultad de Psicología de la UNAM, profesora de la Facultad de Filosofía y Letras de la misma universidad, e investigadora de tiempo completo del Centro de Estudios sobre la Universidad (CESU-UNAM) en el área de Educación, Sujetos y Procesos Institucionales. Sus líneas de trabajo son educación de adultos y género y educación.



¿Autonomía o sujeción?



9 789688 426579